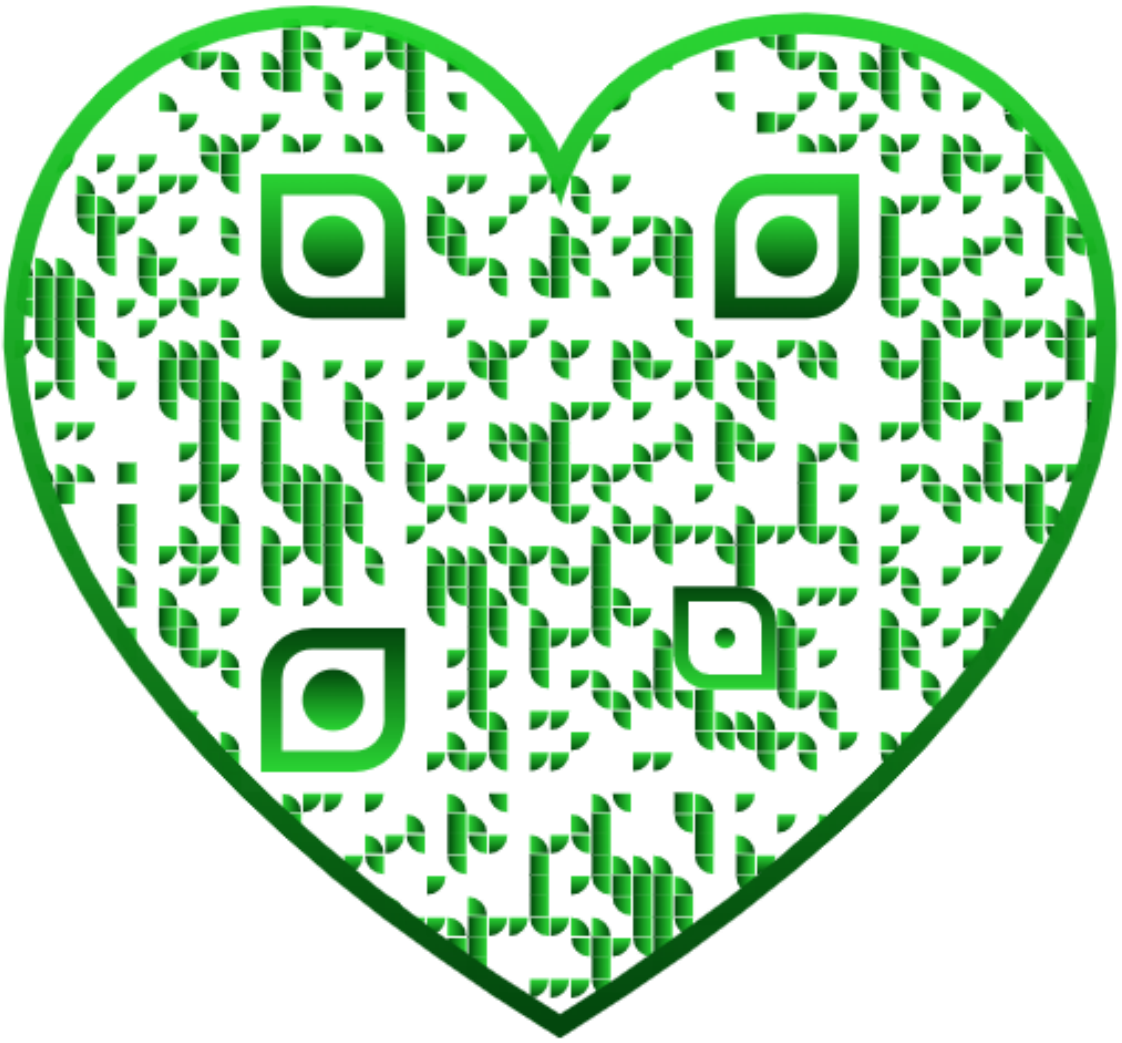
Romain Bisseret

60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails

GERESO ÉDITION



GERESO
ÉDITION

60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails

60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails

Auteur : Romain BISSERET

Édition 2017

© GERESO Édition 2017
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Conception graphique de couverture : Atmosphère
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition
Illustration : © solar22/istockphotos.com

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays francophones
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Octobre 2017
ISBN : 978-2-35953-534-1
EAN 13 : 9782359535341

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Remerciements

Je l'avoue, la page des remerciements dans un ouvrage est de celles qui m'ont toujours fait sourire, je leur trouvais un côté hollywoodien parfois, et je me demandais bien quel intérêt pour le lecteur de voir défiler une liste de noms qu'il ne connaît pas. Bien entendu, maintenant que je suis passé de l'autre côté, en quelque sorte, je mesure toute l'importance de ces remerciements. Et j'aurai plaisir à faire sourire à mon tour.

Je remercie du fond du cœur en premier lieu Lucie, qui m'accompagne au jour le jour et me soutient dans mes diverses activités qui sont souvent autant de passions, et participe de mon équilibre.

Je remercie également mes associés pour cette belle aventure qui est la nôtre chez *In Excelsis* et leur patience dans la relecture de ce livre ainsi que pour leurs conseils avisés.

J'aimerais remercier les décideurs professionnels qui m'ont témoigné leur confiance, en citant dans le désordre Samira Malo puis Jonathan Piarrat chez *Aramis Auto*, Nadia Boudjella chez *Samsung Electronics France*, Anne de Wilde puis Charlotte Rigal-Provot chez *CMS - Bureau Francis Lefebvre*, Anne Grjebine et Ronan Cornelis chez *Air France*, Sylviane

Godefroy et Céline Desplanche chez *Groupama SA*, Fabien Muselet de *Enedis* ainsi que de nombreux autres que je n'ai pas la place de citer ici. Votre aide m'a été précieuse.

Je n'oublie pas non plus, chez Gereso Édition, Catherine Fourmond qui a activement soutenu ce projet dès le début et Raphaëlle Cormier pour sa bienveillance et sa patience inaltérable.

J'aimerais enfin remercier tous les participants de formation et tous mes clients en coaching pour les riches échanges que nous avons eus et tout ce qu'ils m'ont appris sur le travail en entreprise, ses luttes et ses joies. Ils sont autant de vies et d'expériences que je n'aurais pu vivre avec la mienne seule. Ils sont les principaux destinataires de ce livre.

Sommaire

Remerciements 5
Préface 9
Avant-propos 13
Préambule 17

Chapitre 1 - Le facteur sonnera… 57 fois ! 19
Des notifications 19
Il n'y a pas d'e-mail urgent 22
Soyez proactif 24
Choisissez vos horaires 25
Utilisez votre « mode e-mail » 27

Chapitre 2 - Les bonnes pratiques 31
Seul ou en équipe 31
À la réception 32
Le temps de réponse 32
La gestion des e-mails 35
Le triage 36
L'archivage 40
Inbox Zero 43
Les règles utiles 46

À l'envoi 51
Le bon outil pour le bon message 51
Pour l'envoi des e-mails 52
Les champs « À » et « CC » (et « BCC ») 52
Des titres parlants 55
La déperdition du message 58
Un corps bien sculpté 59
Pour un conflit… 61
Les pièces jointes 63
Réponses à tous 65
Maîtrisez votre clavier 66
Une autre possibilité : la reconnaissance vocale 69
Les *plug-ins*, des alliés trop souvent négligés 70
Cas particulier 1 : le support 74
Cas particulier 2 : l'équipe responsable et l'assistance 76

Chapitre 3 - Il n'y a pas que les mails dans la vie 79
Pour hier ou après-demain ? 79
Téléphone, visioconférences et face-à-face 82
Le réseau social entreprise 83
La messagerie instantanée 85
Les listes « À voir avec » 86
Les réunions de synchronisation 87

Épilogue 89
Fiches pratiques 91
À l'envoi 93
À la réception 95
L'email en équipe 97
Bibliographie 99
À propos de l'auteur 101

Préface

Publicité, projet stratégique d'entreprise, compte-rendu de réunion, commande à un fournisseur, accord d'un client, nouvelles de la famille, spam… Toutes ces données et bien d'autres encore passent aujourd'hui par ce mode de communication qu'on appelle l'email. En quelques années, il est devenu un canal incontournable et véhiculant une quantité astronomique d'informations, allant du futile à l'important en passant par l'urgent ou le confidentiel.

Combien de fois vous a-t-on dit : « Je t'ai envoyé un email, tu regarderas. » ? Combien de fois avez-vous eu la hantise d'ouvrir votre boîte mail au retour de vacances et de découvrir l'ampleur du désastre d'un monde qui a continué à vous écrire ? Combien de fois avez-vous consulté vos emails le soir ou le week-end et découvert que votre chef venait de vous confier encore 3-4 dossiers de plus à gérer ? Combien de fois avez-vous reçu un email qui ne vous concernait pas au premier chef ou pour lequel vous êtes en copie « pour information » ? Combien de fois avez-vous reçu 4-5 fois la même information mais par 4-5 expéditeurs différents ? À la lecture de ces questions, vous avez dû vous dire « trop de fois assurément », j'en fais le pari.

La consultation des emails pour les cadres européens représente en 2017 jusqu'à 5 heures par jour de travail. C'est aujourd'hui un facteur de stress pour la majorité des travailleurs et leur donne même une impression de surcharge et de perte de contrôle sur leur activité.

En effet, un email est plus facile et rapide à écrire qu'un courrier, entraînant pour l'émetteur une sensation de mieux communiquer, il permet de solliciter à moindre coût un grand nombre d'interlocuteurs et pour des raisons parfois inutiles. C'est aussi pour certains, l'occasion de jeter une bouteille à la mer, voire un pavé dans la mare et de se décharger d'une situation.

L'email est aussi, parfois, considéré comme un canal instantané véhiculant des demandes urgentes à traiter, au détriment de moyens en temps réel comme le téléphone, ou l'entretien physique. L'aspect écrit de l'email génère aussi des tensions entre les individus à cause de tournures quelquefois maladroites engendrant alors une escalade de réponses.

L'email reçu a parfois une image de poupée Russe avec un message rapide et une multitude de pièces jointes bourrées d'informations.

En complément, les arrivées incessantes d'emails créent des distractions impactant le travailleur dans sa concentration et la réalisation de ses tâches.

Le droit à la déconnexion arrive dans de grandes entreprises qui ont décelé que ces volumes de messages et cette consommation d'informations de la part de leurs employés était plus source de problèmes psychosociaux que de productivité.

Romain Bisseret, expert en productivité personnelle, est spécialisé dans la méthode GTD (Getting Things Done) de David Allen. Il est d'ailleurs l'unique Master Trainer GTD certifié en France. Cela lui permet de proposer des actions concrètes pour reprendre le contrôle et la perspective sur l'ensemble de nos engagements, professionnels et personnels, permettant d'atteindre une productivité sans stress.

Avec son expérience en tant que coach, consultant et formateur en organisation personnelle, il nous propose dans ce livre, une sélection de méthodes et astuces pour aborder plus sereinement notre traitement des emails. Cette boîte à outils simple et pragmatique, alliée à quelques bonnes pratiques ou changements d'usage dans votre équipe ou votre entreprise, vous permettront de canaliser ce flot d'informations, de mieux gérer vos tâches et échéances. Tout ceci vous amenant à avoir l'esprit libre grâce à une boîte mail proche du vide.

Fabien Muselet, Ingénieur HEI Lille

Chef d'agence chez Enedis (Groupe EDF),
il est passionné de nouvelles technologies, d'innovation
numérique et de méthode d'organisation personnelle.
Il reçoit entre 50 et 70 mails par jour et connaît
à intervalles réguliers le bonheur d'avoir une inbox zéro.

Avant-propos

Pourquoi ce livre ?

> L'homme en sanglots devant moi est patron d'une belle TPE d'une quinzaine d'employés, qui connaît depuis quelques mois des difficultés. Il est assis devant son ordinateur, qu'il a du mal à regarder. Rien n'aurait pu me laisser penser, lorsqu'il m'a accueilli à l'entrée de son entreprise tout sourire il y a 10 minutes à peine et que nous avons traversé le hall et les bureaux en saluant les collaborateurs chaleureusement, qu'il allait s'effondrer comme cela. Je lui demande depuis quand. « Septembre, depuis la rentrée, répond-il en se calmant un peu, je sais qu'il y a des choses importantes, je sais qu'il y a des bombes là-dedans, je ne peux pas, je n'y arrive pas. » Nous sommes début janvier. Cela fait quatre mois et demi qu'il n'a pas relevé ses e-mails.

Les technologies des vingt dernières années ont apporté de nombreux bouleversements, avec l'impact que l'on connaît sur nos manières de travailler ensemble.

Parmi ceux-là, le courrier électronique est certainement emblématique de la transition technologique que nous vivons[1]. Même si les moyens de communication continuent d'évoluer, notamment avec l'usage grandissant des réseaux sociaux et des messageries instantanées, les e-mails restent un sujet très particulier dans le monde professionnel.

Dans chaque formation, dans chaque coaching, les clients m'interrogent spécifiquement sur les bonnes pratiques concernant ce médium. Car il s'agit bien d'un médium comme un autre, cependant son impact est à part.

Le principe de fonctionnement même des e-mails a induit des comportements qui en font aujourd'hui l'une des plaies citée dans le palmarès des ennuis professionnels. Et pour les participants, je sens bien qu'il y a le téléphone, les conversations, les échanges divers qui restent mieux vécus et plutôt bien gérés… et puis, il y a les mails ! Comme une étrange bête malfaisante des profondeurs titillant la moindre faiblesse d'attention de votre part pour sortir aléatoirement de sa tanière et se repaître de votre concentration morcelée, dévorant votre productivité dans le même mouvement.

Quelques statistiques : 70 % des e-mails professionnels sont ouverts dans les 6 secondes suivant leur réception, et 85 % durant les 2 premières minutes[2] ; 73 % de ces e-mails ne concernent même pas directement l'activité du destinataire[3] !

---

1. Il s'échange 182 milliards d'e-mails tous les jours, soit 66 trilliards par an… Bilton N., « Remaining afloat amid e-mail deluge », International New York Times*, Janvier 2014, p. 14.*

2. Jackson T. et al, « Understanding e-mail interaction increases organizational productivity », Communication of the ACM*, 46 (2003), pp. 80-84.*

3. Jackson et al, « The cost of e-mail within organizations », Strategies for eCommerce success*, 2002, p. 307.*

En soi, le mail est un outil formidable, mais qui est trop souvent mal utilisé. Personne n'irait suivre une formation « Apprendre à utiliser les e-mails » (et pourtant). Nous en écrivons et recevons tant par jour qu'il nous semble évident que nous maîtrisons cela.

Et pourtant, en l'état actuel, l'e-mail est la cause principale de la connexion permanente, des tentatives de multitâche, et la source d'un niveau de stress faible, mais permanent et donc dangereux[4].

Voilà la raison d'être de cet ouvrage : vous donner rapidement les outils permettant de canaliser le flux incessant d'informations qui vous parviennent par e-mail, pour les gérer efficacement et sans stress, atteindre la fameuse « inbox zéro », et y rester.

Nous commencerons par nous intéresser aux notifications et à la fréquence de relève des mails, puis nous examinerons les bonnes pratiques à la réception comme à l'envoi, pour finir par faire un tour d'horizon des différentes alternatives possibles aux mails aujourd'hui.

Enfin, lorsque j'ai partagé avec Jonathan Piarrat, responsable du développement et de l'innovation RH chez *Aramis Auto*, mon souhait d'écrire ce livre, sa réponse lapidaire a été très éclairante pour moi et salutaire pour le lecteur : « Le problème d'un livre sur les mails, c'est qu'il ne faudrait pas que ce soit un livre. »

---

4. « How stress affects your health », American Psychological Association, *http://www.apa.org/helpcenter/stress.aspx. Accessed Feb. 12, 2016.*

J'ai donc mis en place un site Internet à l'adresse www.60minutespour.com, accessible également via le QR Code ci-dessous, qui complète cet ouvrage d'articles et de vidéos explicatives en tentant d'être le plus agnostique possible quant aux outils présentés, afin que vous puissiez utiliser efficacement les préconisations données ici, que vous soyez sur Windows, Mac ou Linux. Ce livre a été conçu pour apporter des réponses pratiques, vous gagnerez donc beaucoup à le lire en ayant, à portée de main, votre logiciel de mail.

Préambule

Avant toute chose, je vais vous demander un service. Un service pour vous-même. Je vais vous demander de faire une estimation des choses que vous avez à faire, là, tout de suite, et d'évaluer s'il vous est possible de vous consacrer une heure. Rien qu'à vous. Une heure sans interruption prévisible.

Si ce n'est pas possible, aucun problème, reposez le livre pour le moment, et reprenez-le lorsque vous aurez dégagé cette heure. Si c'est possible, je vais vous demander d'aller jusqu'au bout de la logique, et d'éteindre ou de désactiver les notifications automatiques. Principalement, celle des e-mails. Mais aussi le *push* des mails sur votre téléphone. Juste pour l'heure qui vient. Vous pourrez, si vous le souhaitez et en percevez toujours un intérêt quelconque, les ré-activer ensuite[5].

Allez-y. Dans votre logiciel de mail, désactivez le relevé automatique. Dans les préférences système (Mac) ou le panneau de configuration (Windows ou Linux) de votre ordinateur, désactivez les notifications (e-mail, surtout, mais pourquoi pas les autres aussi).

---

5. Vous pourrez trouver des tutoriels vidéos vous montrant comment faire sur YouTube selon vos outils.

C’est fait ? Parfait. Maintenant, prenez votre téléphone portable, et dans les réglages, désactivez les notifications e-mails (au moins). C’est bon ? Remerciez-vous.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Chapitre 1
Le facteur sonnera… 57 fois !

Des notifications

Si vous lisez ce livre dans le sens des pages, vous avez donc désactivé les notifications sur votre ordinateur et votre Smartphone, ce qui devrait en partie en calmer l'hystérie.

La sollicitation permanente que nous avons laissée s'installer a des effets nocifs sur notre concentration qui sont désormais très bien documentés. Aucune étude ne recommande le fait d'être constamment tiraillé par les alertes et notifications, le coup d'œil permanent à nos téléphones, les rappels de ce que nous devrions faire et les imprévus de ce qu'il faut faire à la place tout en faisant le reste en même temps.

En résumé, toutes les études qui s'intéressent à la productivité en entreprise valident trois points :

1. Notre efficacité et notre créativité sont directement proportionnelles à notre capacité à nous détendre[6].
2. Les notifications aléatoires permanentes atomisent notre concentration[7].
3. Le multitâche est une chimère, dont la poursuite est hautement préjudiciable à la réalisation de chaque tâche, et donc à notre productivité[8].

Au début d'internet, les notifications de nouveaux e-mails avaient une utilité : vous en receviez si peu qu'il convenait de vous avertir de leur arrivée, sans quoi vous n'auriez pas eu le réflexe d'aller les relever vous-même. Cette utilité n'a aujourd'hui plus aucune raison d'être, étant donné le flot incessant de mails ; et les notifications sont un nouvel exemple d'une solution qui est devenue, avec le temps, un problème. Des interruptions aussi anodines qu'une notification d'un nouvel e-mail ou message texte font perdre jusqu'à 10 points de QI[9] !

Nous sommes passés d'une situation où nous recevions tant de courriers postaux que le relevé des boîtes aux lettres était naturel, et les e-mails rares, à une situation pratiquement inverse. Aujourd'hui les e-mails débordent, et le volume de courrier physique a grandement diminué. De fait, en toute logique, nous n'avons plus besoin d'être informés que nous avons reçu des mails.

---

6. Compernolle T., Brainchains, *Compublications, 2014.*

7. Brian P. Bailey et al, « The effects of interruption on task performance, annoyance and anxiety in the user interface », Proceedings of Interact *2001, vol. 1. Citeseer.*

8. Voir études indiquées en fin d'ouvrage.

9. http://www.cnn.com/2005/WORLD/europe/04/22/text.iq/

Le parallèle est intéressant.

Imaginez la scène suivante. Vous êtes au bureau, en train de travailler sur une tâche relativement exigeante et qui aura un impact majeur si elle est bien menée. Soudain, un postier débarque, donne deux coups brefs sur une sonnette de réceptionniste située sur votre bureau, lance une lettre dans votre corbeille à courrier et lâchant un succinct « ton chef ». Puis repart. Vous regardez l'enveloppe, et décidez de poursuivre votre tâche, mais en vous interrogeant quand même sur ce que ça peut bien être.

Quelques secondes plus tard, le même postier guilleret dépose trois plis dans la bannette et lance « nouvelle bagnole, réponse de Jeff, question de Samira ». Et repart. La curiosité vous dévore car la question que vous aviez posée à Jeff était importante sur le moment, mais le sens du devoir tient bon et vous poursuivez. Deux minutes plus tard, alors que vous avez réussi à retrouver un état de concentration à peu près valable[10], *ding ding*, le postier revient et vous lâche trois revues et deux lettres. Et cela de manière totalement aléatoire, mais très fréquente, 57 fois[11] tout au long de la journée.

Accepteriez-vous cela ? Ou bien iriez-vous le voir à un moment, en lui disant : « Écoute, merci mais peux-tu mettre tout ça dans la boîte, là, loin de mon bureau, celle qui a mon nom

10. Il faut en moyenne 2'30'' pour retrouver l'état de concentration d'avant l'interruption. - « Constant, constant, multi-tasking craziness : managing multiple working spheres » Gonzale V. M., Mark G., proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems.
11. La moyenne du nombre d'e-mails utiles reçus par jour en entreprise est de 57 ; or, au delà de 50 e-mails par jour, 94 % des employés se retrouvent en surcharge d'information, source : Harris Interactive Survey 2010.

dessus, et puis moi j'irai voir ce qu'il y a dedans deux ou trois fois par jour, quand je l'estimerai nécessaire ? »

Vous ne l'accepteriez pas du postier, pourquoi l'accepter d'un logiciel ? Parce que ce n'est pas pareil, me direz-vous : « Si mon n + 3 m'envoie un mail, c'est comme s'il venait le poser lui-même sur mon bureau, je ne peux pas lui dire de le mettre dans la bannette. » En effet, ce n'est pas pareil, car si votre n + 3 vous envoie un e-mail c'est qu'il estime qu'il n'y a pas lieu de venir vous voir, ni de vous appeler. Même s'il est à Tokyo, car si vous êtes parmi ces quelques personnes dont les chefs sont répartis sur plusieurs fuseaux horaires, il est de toute façon rare que les réponses par e-mail surviennent dans la minute, par définition…

Il n'y a pas d'e-mail urgent

> « Écoute-moi bien, je vais te donner un truc qui va t'aider toute ta vie. » L'homme qui réclame mon attention, avec toute la bienveillance possible étant donné la situation, est le directeur de production du film sur lequel je travaille. J'ai passé 20 minutes à répondre à un de ses mails dès que je l'ai reçu ce matin, et il vient de débarquer dans le hangar. Il a fait 5 km, ce qui prend environ 30 minutes à Los Angeles, juste pour venir me voir. Le film a pris du retard dès le début de la journée, c'est le genre de chose qu'on n'aime pas, dans l'industrie du cinéma. Il a pris 20 minutes de retard. « Tu es ici pour faire un boulot précis. Ton boulot n'est pas de répondre aux e-mails. Un e-mail urgent, ça n'existe pas. Si ça arrive par e-mail, c'est que ça peut attendre 2 à 4 heures. Fais ton travail d'abord, réponds aux e-mails ensuite. Si c'est urgent, on t'appelle. Et si en plus c'est très important, on vient te voir. Comme je viens de le faire, là. »

La leçon que m'a donnée ce *line producer*, mon n + 3 à l'époque, m'a servi depuis lors. À moins que vous ne soyez au support technique ou au service clients[12], votre métier n'est pas de répondre aux e-mails.

Enverrez-vous un e-mail à vos collaborateurs du 3e étage pour leur dire d'évacuer si le feu se déclare ? Il est probable que non, car nous savons tous que, même si l'on écrit « urgent » dans l'objet du mail, il serait déraisonnable de s'attendre à une réponse dans la seconde. Le téléphone est un outil beaucoup plus efficace pour les interactions en temps réel.

Vous avez spontanément davantage confiance dans la voix que dans l'écrit, ce qui explique que, pour nombre d'entre nous, nous préférons souvent avoir la personne au téléphone, c'est-à-dire lui parler, que de lui envoyer un SMS. Nous recourons au SMS, ou au *chat*, si nous estimons qu'une interaction en temps réel est nécessaire et que nous ne sommes pas en situation d'utiliser la parole. Mais si vous envoyez un mail, vous savez qu'il y aura un délai ; c'est tout le principe du mail.

« Avec le push aujourd'hui, envoyer un e-mail c'est comme passer un coup de téléphone » m'a dit un client un jour. Sauf que par nature, l'e-mail ne permet pas d'échanges aussi efficaces que la parole. Le mail a été conçu pour le partage d'information, pas pour les échanges d'idées.

Si vous l'utilisez pour des conversations, des échanges, des allers-retours, c'est que vous acceptez implicitement de prendre davantage de temps à faire les choses moins bien. Si la productivité, c'est-à-dire la production de la plus grande

12. Si vous êtes dans ce cas, une section vous est consacrée dans cet ouvrage (p.74).

valeur ajoutée avec le minimum de ressources, est une de vos valeurs, utilisez le bon outil pour le bon usage.

Soyez proactif

> La superbe salle de réunion dernier cri dans laquelle je me tiens rassemble ce jour-là un service « spécial », la crème des spécialistes dans leur domaine juridique et financier très pointu. Le chef de section a organisé cette rencontre pour parvenir à trouver de nouveaux leviers de productivité.
>
> Quand je m'enquiers de savoir comment ils gèrent leurs e-mails, il m'annonce avec une certaine fierté que tous leurs clients, avec qui chacun des spécialistes a une relation directe, ont une réponse dans les dix minutes… « Vous êtes en train de me dire que ces personnes, ces experts de renommée internationale que vous avez fait venir avec des ponts d'or, dont la valeur ajoutée inestimable réside dans leur capacité d'analyse poussée et de réflexion, ces personnes-là, autour de la table, doivent s'interrompre toutes les dix minutes pour répondre à des e-mails ? » Silence.

Bien entendu, du point de vue du service clients, on pourrait considérer cela comme une valeur ajoutée sympathique. Mais quand on sait par ailleurs qu'il faut 2'30'' en moyenne pour retrouver une qualité de concentration correcte après une interruption, et que 40 % des personnes qui interrompent une tâche ne s'y remettent pas ensuite, on voit bien que du point de vue de la productivité personnelle, ce pourquoi j'étais là, cette politique de la « réponse immédiate » est parmi les idées les plus stupides qui se puissent concevoir.

Une des tartes à la crème de la gestion des e-mails est de conseiller de relever ses e-mails deux fois par jour. Si vous

avez déjà évoqué cela à des personnes qui travaillent en entreprise, vous avez sans doute essuyé davantage de sourires narquois et de dénégations plus ou moins vives que d'assentiments conquis. Bien entendu, encore une fois si vous êtes au support, technique ou clients, votre métier étant de répondre aux e-mails, l'idée même d'une réponse au-delà du quart d'heure est fantasque.

Choisissez vos horaires

Pour tous les autres, majoritaires, l'idée centrale de ce chapitre est de prendre conscience que tout ce qui arrive par e-mail peut attendre un certain temps. Et comme cette durée dépend de votre propre expertise métier, c'est à vous de l'estimer personnellement.

Ne laissez pas le postier guilleret détruire votre concentration et votre productivité. Soyez proactif : c'est vous qui choisissez d'aller relever vos e-mails, au moment qui est le plus opportun pour vous, compte tenu de vos obligations et de votre activité professionnelle.

Le relevé automatique et les notifications sont non seulement inutiles, mais surtout ils sont l'un des freins majeurs de la productivité en entreprise. Autrement dit, consultez vos mails vous-même, même si vous le faites toutes les heures, plutôt que de vous laisser interrompre constamment, ce qui place votre cerveau par défaut en mode réactif, sape la qualité de votre réflexion, voire l'empêche, et risque de vous amener un jour à consulter… un spécialiste !

En conséquence, vous l'aurez compris, évitez que votre première action professionnelle de la journée soit de relever vos e-mails. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles faire

cela revient à tuer votre créativité et votre productivité dans l'œuf, et de nombreuses études qui le démontrent et vont au-delà de l'ambition de ce modeste ouvrage.

Les participants lors des formations estiment généralement cela impossible, pour beaucoup de (fausses) raisons ; en général, c'est-à-dire à l'exception des gens qui travaillent sur de multiples fuseaux horaires, la seule chose qui vous pousse à relever vos e-mails le matin, c'est la curiosité. Vous n'êtes pas seuls, l'addiction aux e-mails est une réalité qui commence à être sérieusement étudiée par les spécialistes, et cette addiction commence insidieusement.

On la repère en général à la réponse suivante : « Oui, mais s'il y a un truc super-urgent ? » Justifier un comportement irrationnel par l'hypothèse qu'il existe une possibilité éventuelle qui n'est encore jamais réellement arrivée (ou moins d'une fois tous les six mois) est un marqueur typique de l'addiction. Par ailleurs, si c'est vraiment urgent, votre correspondant aurait dû vous téléphoner (passez-lui ce livre !).

Étant donné le caractère psychologique du paragraphe ci-dessus, qui mérite d'autres compétences que les miennes, la seule chose que je puisse vous dire est : même si vous devez céder au relevé de vos e-mails, forcez-vous avant à regarder au moins votre calendrier ; votre calendrier est le terrain de jeu de votre journée, tout ce qu'il contient devra arriver. Ensuite, seulement, relevez vos e-mails.

Et si vous pouvez attendre la fin de matinée, vous allez vous apercevoir de deux choses :

1. Vous serez bluffé par votre productivité du matin.
2. Le monde aura continué de tourner.

Si vous craignez réellement de rater l'e-mail de votre chef ou de votre client principal, vous pouvez toujours utiliser certaines règles de votre logiciel de courrier qui peuvent vous avertir uniquement de l'arrivée d'un mail de la part de ces personnes. Cela devrait suffire à vous détendre et vous ôter l'excuse de devoir relever vos e-mails toutes les deux minutes.

Quelques questions pour vous aider : lorsque vous êtes en clientèle, pour une heure par exemple, relevez-vous vos e-mails durant cette heure alors que vous êtes avec votre client ? Et si oui, prenez-vous le temps d'une réponse ?

Qu'est-ce qui est le plus efficace ? Être à moitié avec votre client et à moitié avec la réponse à l'autre ? Ou bien totalement avec votre client, puis, à l'issue du rendez-vous, prendre 10 minutes pour envoyer une meilleure réponse ? Que préféreraient vos clients, si vous leur posiez la question ? Que préféreriez-vous, si vous étiez le client ?

Utilisez votre « mode e-mail »

Il existe de nombreuses études qui démontrent que notre cerveau adore fonctionner en « modes ». Les commerciaux connaissent par exemple le « mode téléphone » et passent généralement tous leurs appels à la suite, parce qu'ils sont « dans l'énergie ».

C'est la même chose pour énormément d'activités : vous dépensez moins d'énergie mentale à rester dans le même mode opératoire sur des projets différents, qu'à changer de mode opératoire en restant sur le même projet. Appliquée aux e-mails, l'idée est de tous les gérer dans le même mouvement, c'est-à-dire se créer des plages de temps, au moment

qui vous semble le plus opportun, pour gérer tous vos e-mails d'un coup.

Vous pouvez pour cela vous inspirer de la méthode Pomodoro[13], qui préconise de consacrer des plages de temps à des activités uniques, séparées de courtes pauses. Décidez par exemple de passer trois ou quatre fois par jour 25 minutes à rédiger vos e-mails. Faites-en un territoire sacré en limitant au maximum les interruptions. Vous serez surpris de votre efficacité durant ce laps de temps. Il se peut même que vous découvriez au bout de quelques jours que deux fois suffisent.

L'idée est de se mettre dans les meilleures conditions possibles, avec un écran suffisamment grand, tous les fichiers dont vous avez besoin, etc. En somme, cela suppose d'avoir clairement défini les tâches à faire au préalable, en suivant le mode de gestion que je vous propose plus loin.

À vous !

- À votre avis, étant donné votre secteur d'activité, vos clients, votre expertise, la qualité que vous souhaitez atteindre, combien de temps peut raisonnablement attendre tout ce qui arrive par e-mail ? Formulé autrement : combien de temps un de vos e-mails peut-il attendre pour que vous puissiez y donner toute votre attention sans mettre en péril votre société ou votre service ?

  ..... heure(s)

13. Cirillo F., http://pomodorotechnique.com/

- Laissez les notifications et le relevé automatique désactivés, et relevez vous-même, volontairement, vos e-mails en respectant cet intervalle de temps.
- Choisissez un jour de cette semaine ou de la semaine prochaine, un seul, où vous décidez que vous ne relèverez vos e-mails qu'à 11 h 30 le matin.

Chapitre 2
Les bonnes pratiques

Seul ou en équipe

« À quoi me sert de pratiquer tout ça si je suis le seul dans l'équipe ? », m'a demandé le participant d'une formation. Ma première réponse est que cela sert déjà à s'en sortir, soi, ce qui n'est pas si mal. Plus votre environnement est chaotique, plus vous aurez intérêt à avoir un système bien tenu, et une routine qui vous préserve du mælstrom.

Mon credo personnel a toujours été que des collaborateurs qui privilégient leur productivité et une communication saine entre eux se retrouvent en situation de réaliser de bien meilleures performances, tout en participant à leur réalisation personnelle.

En ce sens, établir en équipe des pratiques de communication communes, comme celles que nous allons voir ci-dessous, est un excellent moyen d'instiller confiance et efficacité. Cela passe parfois par une réunion de 15 à 30 minutes au cours de laquelle les bonnes pratiques sont exposées et choisies. Une demi-heure qui vous sauvera plusieurs heures par semaine ensuite.

À la réception

Le temps de réponse

Le temps acceptable de réponse à un e-mail dépend totalement du contexte. La politique en place vis-à-vis de vos clients n'est peut-être pas la même que celle qui prévaut en interne. Le plus souvent, j'ai d'ailleurs remarqué qu'il n'y a absolument pas de politique là-dessus, ce qui est un autre frein à la productivité en plus d'être une source de ressentiments.

Lorsque personne n'a évoqué le sujet, libre cours est laissé à l'interprétation de chacun.

Ainsi, ceux pour qui toute réponse doit être « *le plus vite possible* » prennent en grippe ceux pour qui c'est « *dès que j'aurai un moment pour ça* » car ils leur reprocheront de ne pas jouer le jeu, voire de ne pas faire leur travail sérieusement.

À l'inverse, ces derniers vivront mal les premiers qui leur demandent à chaque fois qu'ils les croisent dans le couloir ou au téléphone « *est-ce que t'as eu mon mail ?* », générant un stress aussi inutile que pénible selon leur point de vue.

Ceci peut être très simplement évité en évoquant le sujet, soit au niveau de l'entreprise elle-même, soit au niveau du

département, du service ou de l'équipe. Il suffit de répondre à la question : « Quel temps de réponse est acceptable entre nous ? » Répondre avec honnêteté à cette simple question pourra beaucoup simplifier les rapports et la communication au sein de l'équipe.

Personnellement, j'indique en signature la phrase suivante, que je dois moi-même à un universitaire, expert chevronné ès traitements des e-mails : « N.B. : je fais en sorte de répondre à tout e-mail sous 48 h/72 h ouvrées. Si je ne vous ai pas répondu sous 5 jours ouvrés, vous pouvez considérer que votre message ne m'est pas parvenu. » Ainsi, mes clients savent que tout ce qu'ils m'envoient sera traité dans un délai qu'ils connaissent, et que si ça ne l'est pas ils sont invités à me renvoyer l'e-mail en question. À vous de définir votre politique de réponse.

Si vous êtes de ces managers qui managent « par e-mail », ce paragraphe vous est destiné. Vous avez certainement déjà remarqué le temps que vous passez, voire perdez, à gérer les e-mails que vous recevez.

Si vous gérez vos équipes par e-mail, au lieu d'utiliser d'autres outils plus appropriés suivant la situation (comme le téléphone, le point hebdo, la réunion-minute…), sachez que vous abaissez la productivité globale de votre équipe :

- L'e-mail étant asymétrique, ce qui vous demande quelques secondes de rédaction se transforme en quelques minutes de lecture à l'autre bout (sans possibilité d'échanges ou de clarification).
- La plupart de vos collaborateurs imaginent qu'ils doivent vous répondre le plus vite possible juste parce que vous êtes au-dessus dans la chaîne alimentaire, et ont tendance

à négliger leur travail en cours pour vous répondre en priorité.

Larry Page[14] lui-même n'aime pas les mails, dont il juge les échanges trop longs et infructueux au regard des décisions auxquelles ils aboutissent. En somme, si un e-mail est bien le moyen le plus approprié d'avoir la réponse, l'information ou l'action qu'il vous faut, assurez-vous de transmettre une requête la plus claire possible, qui ne porte pas lieu à discussion et soit dépourvue d'ambiguïté.

Si vous êtes en position de dirigeant, énoncer une règle stipulant que tout e-mail interne suppose une réponse dans les 24 heures, et qu'en cas de délai plus court il est recommandé de prendre le téléphone, a de fortes chances de redonner la liberté à vos collaborateurs d'utiliser leur valeur ajoutée de manière pertinente et d'augmenter la productivité globale dans des proportions que vous ne soupçonnez probablement pas.

À vous !

- À votre avis, quel temps de réponse par e-mail est acceptable ? Pour votre équipe ? Dans votre entreprise ? Envers vos clients externes ?

  .....

- Si vous le pouvez, organisez une réunion à ce sujet (5 à 10 minutes devraient suffire) ou évoquez ce point lors de la prochaine réunion d'équipe.

14. Larry Page est le PDG de Google Inc*., qui possède le service Gmail.*

La gestion des e-mails

La méthode GTD® (pour *Getting Things Done*) de David Allen[15] reste la référence en termes de productivité personnelle : je ne saurai que trop vous conseiller de vous y intéresser.

Un des grands principes de GTD, est de ne faire les choses qu'une seule fois, à moins que cela ne nous amuse de recommencer. Appliqué à la gestion des e-mails, cela donne le principe du *one touch* : ne lire un mail qu'une seule fois, et décider immédiatement ce qu'il convient d'en faire.

Comme de toute façon, il faudra bien prendre une décision à un moment donné, nous préférons la prendre au moment que nous choisissons, plutôt que par défaut, dans l'urgence et la confusion d'une réponse à un e-mail « *qu'il serait temps de traiter* » après l'avoir relu une dizaine de fois en réalisant à chaque fois que nous n'avons pas le temps, les ressources, qu'il y a mieux à faire, etc.

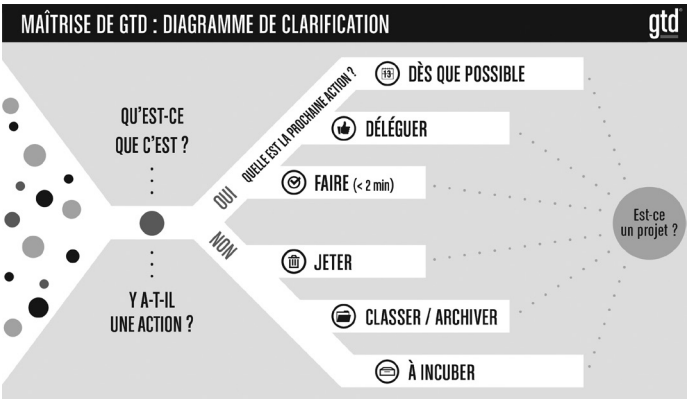
L'étape de clarification de GTD va consister à identifier, dans un e-mail, s'il y a une chose à faire avec ou pas, et si oui, quelle est la toute prochaine action à entreprendre. C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas de faire, effectivement, cette action, mais de l'identifier avec précision pour pouvoir la noter à part et la faire ultérieurement.

Cela permet de sortir le mail rapidement de la boîte de réception tout en remplissant nos listes d'actions de choses pertinentes et concrètes.

15. D. Allen, S'organiser pour réussir*, Alisio, 2015.*

Le triage

Le principe du triage repose sur une donnée simple : l'action à entreprendre. Tout ce qui vous parvient par e-mail peut être rangé dans une catégorie sur six : trois catégories pour le cas où il y a une (ou plusieurs) action(s) à faire, trois catégories dans le cas contraire. Qu'il s'agisse d'un premier e-mail de lancement de projet, ou d'un fil de discussion avec de nombreux échanges, l'idée est d'identifier les e-mails qui demandent une action de votre part, et ceux qui n'en réclament pas. Le diagramme est le suivant :



© 1990, 2008, 2014, 2014 David Allen Company
gettingthingsdone.com

Si l'e-mail nécessite une action de ma part :

- FAIRE : si l'action peut se faire en moins de 2 minutes, je la fais immédiatement.
- DÉLÉGUER : si plus de 2 minutes, je cherche à déléguer l'action si possible, en notant la délégation sur une liste « en attente » pour en faire le suivi.

- DÈS QUE (ce sera) POSSIBLE : si plus de 2 minutes, et à effectuer obligatoirement moi-même, je note cette action sur mes listes « à faire », et je m'en occuperai en temps et en heure.

Si l'e-mail ne nécessite pas d'action de ma part :

- JETER : je jette si l'e-mail ne présente aucun intérêt quel qu'il soit.
- CLASSER/ARCHIVER : je classe si jamais il s'agit d'une information qui pourra m'être utile dans le cadre de mon travail (facture acquittée d'un client, article de loi relatif à mon domaine d'activité, procédure interne, etc.).
- À INCUBER : je classe dans un dossier « un jour peut-être », ou « plus tard », si jamais l'e-mail contient des informations qui m'intéressent, mais dont il n'est pas temps encore de s'occuper (amélioration des procédures du service, mise à jour du système de sauvegarde ou de classement, etc.).

À chaque fois que vous avez identifié ce qu'il convient de faire pour un e-mail, et effectué le triage correspondant, vous passez au suivant. Ainsi, vous pouvez décongestionner votre boîte de réception tout en étant sûr de ne rien laisser passer. Pour gérer ces six catégories, vous n'avez, à l'extrême, besoin que de trois dossiers : « _action », « _attente » et le dossier « Archives » qui, souvent, existe déjà[16].

Tous les e-mails qui ne nécessitent pas d'action se gèrent aisément. Par contre, nous vous proposons deux options, selon votre préférence, pour gérer les e-mails qui demandent une action de votre part.

16. Le caractère _ placé devant le nom du dossier classe automatiquement ce dossier en haut de la liste pour un accès plus aisé, dans le cas où vous auriez déjà de nombreux dossiers.

Option 1 : reporter l'action dans les listes d'actions

Dans cette première option, l'idée est de reporter sur nos listes de choses à faire les actions identifiées dans les e-mails, et sur la liste des choses dont nous restons en attente, les éléments délégués.

Très concrètement, si vous recevez un e-mail qui nécessite une ou plusieurs actions à entreprendre, lesquelles demandent plus de 2 minutes et sont impossibles à déléguer, reportez clairement la toute prochaine action sur vos listes de choses à faire, puis jetez ou archivez l'e-mail.

Si jamais cet e-mail contient des informations nécessaires à l'accomplissement de la tâche, vous pouvez les recopier dans le gestionnaire de tâches s'il est électronique, ou simplement glisser l'e-mail entier dans le dossier « _action » (lorsque viendra le moment d'agir, vous n'aurez qu'à retourner dans ce dossier pour retrouver les informations dont vous avez besoin).

Si vous pouvez déléguer cet e-mail, faites la délégation immédiatement (en tâchant de ne pas y passer beaucoup plus de deux minutes) puis notez-la dans la liste des choses dont vous êtes en attente.

Vous pouvez ensuite soit placer cet e-mail dans le dossier « _attente », s'il contient des informations nécessaires au suivi de la délégation, soit le jeter ou l'archiver s'il ne présente plus d'utilité.

Option 2 : utiliser l'e-mail comme rappel de l'action à faire

Dans cette seconde option, l'idée est d'utiliser le mail lui-même comme rappel des actions à entreprendre ou de celles dont nous sommes en attente.

Très concrètement, dès que vous identifiez une action dans un e-mail, classez-le dans le dossier « _action » en prenant soin, si possible[17], d'en modifier l'objet pour y inclure l'action identifiée.

Ainsi, lorsque vous déciderez de traiter vos e-mails ultérieurement, vous n'aurez qu'à aller dans ce dossier pour avoir devant vous la liste des actions concrètes à accomplir (et non plus le titre choisi par l'expéditeur), avec les informations nécessaires dans le corps du mail.

Si vous pouvez déléguer l'action contenue dans un e-mail, faites la délégation immédiatement (pour peu qu'elle ne prenne pas beaucoup plus de deux minutes), puis glissez l'e-mail dans le dossier « _attente ». Ainsi, vous n'aurez qu'à consulter régulièrement ce dossier pour être rappelé de tout ce dont vous restez en attente de la part d'autres personnes.

Dans tous les cas

Certains d'entre vous savent déjà quelle option choisir. D'autres peuvent être dans l'expectative. Si c'est votre cas, choisissez arbitrairement l'une ou l'autre, et pratiquez-la pendant au moins 15 jours. À l'issue de ces deux semaines, si vous n'êtes pas totalement à l'aise, essayez l'autre option

17. Certains logiciels, comme Microsoft Outlook, autorisent la modification de l'objet d'un e-mail. Voir sur www.60minutespour.com.

pour une nouvelle quinzaine. En un mois de temps, vous serez de toute façon fixé.

Que vous choisissiez l'une ou l'autre de ces options, il peut être intéressant de modifier si possible les options de présentation de ces dossiers, en indiquant au logiciel d'afficher non pas les e-mails présents non lus, mais tous les éléments présents dans le dossier en question.

Ainsi, vous aurez à côté du dossier _action ou _archives un rappel qu'il y a des choses dans ces dossiers qui nécessitent une action de votre part, ou bien dont vous restez en attente. Une fois la tâche ou le suivi accomplis, il vous suffira de jeter ou archiver l'e-mail correspondant.

À vous !

- Créez un dossier _action et un dossier _attente.
- Décidez de l'option qui vous semble la meilleure pour vous, et utilisez-la pendant 2 semaines.
- Notez dans votre calendrier à 15 jours de confirmer ou non votre choix.

L'archivage

> « J'ai l'impression que mon travail est devenu de trier des e-mails… » Cadre supérieur dans une société d'envergure internationale, Bertrand[18] gère de nombreux projets, les siens et ceux délégués à de nombreux collaborateurs, et se trouve à l'intersection de nombreux flux d'information

18. Le prénom a été changé.

> relatifs à ces projets. « Je passe environ 2 h 30 par jour juste à classer et rechercher mes e-mails ». Son système, plutôt précis, consiste en un dossier par projet, avec des sous-dossiers par personnes affectées à ces projets, et des sous-dossiers de références et de documents. Au final, 2 h 30 par jour rien qu'à affecter les e-mails « aux bons endroits », avec le casse-tête bien connu de l'e-mail qui évoque 5 projets différents et 3 collaborateurs… Le gâchis de compétence et de productivité est manifeste, ce dont il a pleinement conscience.

De nombreuses personnes continuent à classer les e-mails dans des dossiers, avec plus ou moins de sous-niveaux, dans un souci de clarté parfois, pour répondre à un besoin de sécurité souvent. Elles n'ont pas suffisamment confiance dans leur système actuel pour être sûres d'être rappelées de ce qu'il convient de faire si elles laissent l'e-mail au milieu des autres, ou bien d'être certaines qu'elles pourront le retrouver.

L'inconvénient est que cela nécessite beaucoup de temps pour classer les e-mails et aller les rechercher. De nos jours, les moteurs de recherche des logiciels sont suffisamment fiables pour retrouver n'importe quel e-mail plus rapidement que vous ne le pourriez.

Certes, il peut être utile de conserver quelques dossiers clairement identifiés (« références » pour tout ce dont vous avez besoin dans votre activité, « projet XY » pour vos projets), mais en respectant les règles suivantes :

- Les e-mails de ces dossiers ne doivent contenir aucune action (qui n'ait pas déjà été identifiée et reportée dans vos listes).

- Les e-mails de ces dossiers doivent contenir des informations à jour et pertinentes (une bonne pratique peut être d'archiver et/ou jeter tous les ans ceux qui ne répondent plus à ces deux critères).
- Limitez les hiérarchies : vous n'avez généralement besoin que d'un seul niveau.

À moins que vous ne ressentiez réellement une gêne incapacitante à l'idée de ne plus classer vos e-mails, ou s'il est manifeste que le moteur de recherche du logiciel que vous utilisez n'est pas performant, je vous conseille de ne plus perdre de temps à classer. Archivez tout, en vrac. Faites-vous confiance, en repensant à l'e-mail que vous voulez retrouver, vous trouverez les mots-clés pertinents.

Certes, le moteur ne vous présentera que rarement exactement et seulement l'e-mail en question, mais il vous proposera une liste d'une quinzaine parmi lesquels vous identifierez facilement le bon. Il pourra parfois arriver que la recherche prenne un peu de temps, mais certainement moins de temps que tout celui passé à classer tous les e-mails que vous n'irez jamais rechercher.

Cela demande au départ un saut de la foi, mais le temps et la tranquillité d'esprit gagnés une fois que vous archiverez tout sans classement compensent très largement l'inconfort ressenti durant les premières heures.

> « Vous êtes en train de me dire que depuis des années, j'ai perdu tout ce temps consacré à classer mes e-mails ? »

Je préfère vous dire qu'à partir d'aujourd'hui, vous venez de vous trouver de grandes plages de travail productif.

À vous !

- Hormis _action et _attente, de quels dossiers avez-vous réellement besoin ? ....
- Créez-les, et archivez tous les autres.

Inbox Zero

Si vous avez déjà été invité dans la cuisine d'un restaurant, vous aurez remarqué qu'avant chaque service, l'équipe procède à la « mise en place ». Il s'agit de placer chaque outil au bon endroit, de s'assurer que les plans de travail sont propres, et que tous les ustensiles sont prêts[19]. Ce n'est pas de la maniaquerie, c'est se simplifier la vie. Qu'arrive-t-il au gâte-sauce s'il doit chercher sa cuiller ? Qu'en est-il du service si les plats ne sont pas nettoyés à l'avance ? L'idée est de faire la même chose avec votre environnement de travail. Si l'on ramène cela aux e-mails, la cuisine est votre logiciel. Et le plan de travail, c'est votre boîte de réception.

Travailler à partir d'une boîte de réception vide est plus efficace, et moins énergivore, que depuis une boîte dans laquelle sont entassées des années d'e-mails, plus ou moins traités. Chaque fois que votre regard se pose sur un vieil e-mail, vous ne pouvez pas empêcher votre esprit de se remémorer ce dont il s'agit ou ce qu'il a fallu faire, même un quart de seconde, et vous entamez votre capacité d'attention pour rien.

19. En cuisine, ce sont tous les préparatifs avant la cuisson des plats : nettoyage, épluchage et découpe des légumes, préparation des fonds, découpe des grosses pièces de viande, etc.

Enfin, s'il fallait finir par vous convaincre, et en reprenant l'analogie du postier, connaissez-vous beaucoup de personnes qui ouvrent leur boîte aux lettres, en sortent le courrier, le lisent en diagonale, puis replacent le courrier dans la boîte aux lettres ? Éventuellement, elles ouvrent une enveloppe, lisent la lettre puis la remettent dans l'enveloppe qui rejoint le tas d'autres, car celle-là, il faudra « s'en occuper plus tard[20] » ?

Vous ne le faites pas pour le courrier postal, pourquoi le faire avec vos e-mails ? Parce que « ça ne coûte rien », pensez-vous peut-être.

Or, cela vous coûte. Cela vous coûte en attention et en énergie mentale, même si vous n'en avez pas conscience. C'est le même effet lorsque vous êtes dans une salle de réunion depuis un certain temps. Vous n'entendez plus le néon ni le bruit du vidéo-projecteur, ils ne vous dérangent pas. Et pourtant, ils vous fatiguent inconsciemment. Souvenez-vous de l'effet ressenti lorsque l'on coupe ce néon ou ce projecteur. Vous vous relâchez, vous vous détendez. Pourquoi se priver de cette tranquillité ?

L'un des grands freins, lorsque j'évoque l'inbox zéro, tient en fait à la masse de choses que les gens s'imaginent devoir traiter pour y parvenir. Parfois, il y a des années d'e-mails dans cette boîte de réception.

Il est évident que vous n'aurez pas à traiter des années d'e-mails, ce serait d'ailleurs inutile étant donné l'obsolescence de

20. En formation, si tout le monde avoue ne pas remettre le courrier dans la boîte aux lettres, il y a toujours une personne qui avoue faire « le coup de l'enveloppe »…

99 % d'entre eux. La façon de parvenir à inbox zéro comporte trois étapes.

1. Décidez d'une date arbitraire, à partir de laquelle tous les e-mails plus anciens seront classés directement dans les archives. Si vous vous en sentez capable, jetez-les. Si vous n'êtes pas à l'aise à l'idée ni de les jeter, ni de les mélanger aux autres archives, vous pouvez créer un dossier « à traiter » pour les y rassembler, dans l'espoir d'y revenir plus tard. Je vous rassure tout de suite, vous n'irez jamais, mais nous avons parfois besoin d'espaces « tampons » pour gérer certaines choses. Par exemple, décidez que tous les e-mails de plus d'un mois iront directement en archives. Et faites-le. Archivez-les[21].
2. Il ne reste plus dans votre boîte de réception que les e-mails du dernier mois glissant. Changez maintenant l'affichage des e-mails restant de « par date » à « par expéditeur ». Vous allez obtenir une liste d'e-mails dont il sera beaucoup plus facile d'estimer la pertinence que lorsqu'ils sont classés chronologiquement. Et purgez ! Effacez tout ce qui n'est plus pertinent, ou archivez si vous préférez, et classez ce qui doit l'être. Si vous rencontrez un e-mail qui demande votre attention (une action à faire ou à déléguer), n'y touchez pas pour le moment, laissez-le et passez au suivant.
3. Il ne vous reste maintenant plus que des e-mails nécessitant une action de votre part. Remettez l'affichage « par date », et clarifiez vos e-mails suivant la méthode que nous avons vue ci-dessus. Il devrait vous rester suffisam-

21. Attention, certains logiciels peuvent planter facilement si vous tentez de déplacer un grand nombre d'e-mails d'un coup. Il peut être utile d'utiliser des filtres qui limitent l'affichage de la boîte de réception au dernier mois en cours ; cela peut convenir en attendant.

ment peu d'e-mails pour que vous puissiez parvenir à vider complètement votre boîte de réception.

Bravo ! Vous avez maintenant une boîte de réception vide. Elle ne le restera pas longtemps. Pour rester régulièrement « à zéro », appliquez le triage décrit plus haut… et en attendant, profitez de ces quelques instants !

À vous !

- Décidez d'une date arbitraire.
- Archivez tous les e-mails de la boîte de réception plus anciens.
- Classez les e-mails restant dans la boîte de réception par expéditeur. Purgez les sans actions.
- Classez les e-mails restant après cela par date. Triez comme indiqué dans ce chapitre.

Les règles utiles

Si vous estimez recevoir trop d'e-mails au quotidien, il peut être intéressant de créer quelques règles qui en faciliteront la gestion.

Redirection de dossiers

Même si on a vu précédemment qu'il est possible de gérer ses e-mails avec trois dossiers, il peut être intéressant dans certains cas de créer quelques dossiers particuliers en plus et des règles affectant directement les e-mails dans ces dossiers.

Si vous avez un n + 1, il peut être judicieux de créer un dossier « n + 1 » et une règle qui redirige dans ce dossier tous les e-mails dont l'expéditeur est votre n + 1. Cela peut s'adapter éventuellement pour certains clients du moment (à utiliser avec parcimonie cependant, gare à l'inflation de dossiers).

Si vous êtes abonnés à certaines listes de diffusion qui ne contiennent pas d'action particulière, mais demandent que vous en preniez éventuellement connaissance lorsque vous aurez du temps pour cela, vous pouvez créer un dossier du nom de cette liste, et une règle qui redirige vers ce dossier tous les e-mails de la liste.

Le filtre utilisé peut être le champ « Expéditeur » (cas le plus courant), mais parfois cela pourra être l'objet de l'e-mail. Vous pouvez également en profiter pour ajouter à cette règle de marquer comme lus tous les e-mails classés dans tel dossier, de façon à limiter votre pollution visuelle.

Cas particulier du CC

Il est parfois conseillé de créer un dossier « À lire » pour tous les e-mails qui ne vous sont pas directement adressés (i.e. dont vous êtes en CC), et une règle qui envoie ces e-mails directement dans ce dossier. Il faut bien avouer que cela n'est en fait valable que si vous êtes dans une entreprise où les personnes ont appris à écrire un e-mail, ce qui reste extrêmement rare.

Comme nous le verrons plus bas, le champ « À » est normalement destiné à recevoir toutes les personnes qui ont une action à entreprendre suite à cet e-mail, et le champ « CC » (copie carbone) ne devrait normalement contenir que les personnes qui ont besoin d'être informées de l'état actuel ou de la décision finale.

Le fait est que de nos jours, le champ « À » sert souvent à mettre en exergue la personne à qui l'e-mail est directement adressé, et le « CC » à rassembler tous les témoins de la discussion, parmi lesquels certains auront en effet des actions à prendre et d'autres non. Cette mauvaise utilisation me semble aujourd'hui trop répandue pour qu'il soit raisonnable d'espérer la voir disparaître, aussi les cas où cette règle est pertinente sont assez peu nombreux, malheureusement.

À vous !

- Devez-vous ajouter certains dossiers à ceux que vous avez créés au chapitre précédent ?
- Créez les règles dans votre logiciel qui placeront directement les e-mails concernés où vous le souhaitez.

La règle de trois

Cette règle toute simple est destinée à retrouver de la productivité quand celle-ci se dissipe. En voici les termes : dès que trois échanges de mails ont lieu sur un seul et même sujet sans arriver à un accord ou une décision claire, prenez votre téléphone, réunissez-vous, ou organisez une visioconférence. Certains de mes clients ont ajouté cette règle aussi simple qu'efficace dans leur signature (voire plus loin).

Le message d'absence

Nous sommes nombreux à utiliser un message d'absence lors de nos congés pour avertir les personnes qui nous écrivent de la situation. Le plus souvent, nous leur donnons un contact pour qu'elles puissent avoir une réponse malgré notre absence.

Voici une suggestion de message d'absence, à modifier selon vos possibilités et votre activité.

« *Je suis en congés jusqu'au... inclus, sans possibilité de consulter mes mails. Pour toute demande urgente, vous pouvez vous adresser à [collègue] au [numéro de téléphone]. Dans le cas contraire et si vous l'estimez nécessaire, merci de bien vouloir me renvoyer votre mail après mon retour.* »

Commentaire : il est important de donner le numéro de téléphone du collègue (évidemment prévenu), et non pas son e-mail. Pourquoi ? Pour éviter que votre collègue ne reçoive un mail non urgent. En effet, si l'urgence n'est pas réelle, il est fort probable que votre interlocuteur ne prendra pas son téléphone pour appeler votre collègue (la preuve : il ne l'a pas fait avec vous). Et si l'urgence n'est pas réelle, alors ça peut attendre votre retour.

Avec ce message, vous pourrez de plus, à votre retour, sélectionner tous les messages reçus pendant votre absence et les placer tranquillement à la poubelle (ou en archives, si vous préférez), puisque vous avez clairement demandé qu'on vous renvoie les mails qui le méritent – les statistiques montrent que vous ne devriez recevoir que 15 % des mails reçus pendant votre absence.

Vous trouverez d'autres exemples de messages d'absence commentés sur le site www.60minutespour.com. N'hésitez pas à y partager les vôtres.

Outre les messages d'absence, il est également possible, et parfois souhaitable, d'utiliser les règles de votre logiciel de messagerie pour rediriger automatiquement certains e-mails (ceux de vos clients ou de quelques – rares – personnes)

dans un dossier particulier afin d'en faciliter la consultation au retour.

Votre logiciel est votre ami

> L'atelier s'est bien déroulé jusqu'ici. Les participants, concentrés devant leurs machines, approchent d'inbox zéro et on peut sentir une incrédulité mêlée à un fort espoir à mesure que le but se précise. Avant l'estocade finale, je leur présente quelques règles utiles, quelques exemples de redirections qui peuvent faciliter le quotidien. Puis je leur demande de créer à leur tour les règles qui leur conviennent. Et là, coup de froid. Regards en douce vers le voisin de droite, murmures vers celui de gauche, grattage de tête, « euh, comment on fait ça, là ? », jusqu'au moment où un sauveur (le geek du groupe, souvent) se lève pour expliquer à tout le monde comment faire.

C'est le moment de placer ce truisme : si vous souhaitez vous faciliter l'e-mail, apprenez comment fonctionne votre logiciel. Car parfois il n'y a pas de geek.

Le logiciel de mail est un outil qui tient une place importante dans la vie en entreprise, qu'on le veuille ou non (et très probablement pour vous aussi, si vous lisez ceci). Quel que soit ce logiciel, la plupart du temps il comporte des fonctions qui pourront grandement vous simplifier la vie. Tous les logiciels du marché proposent la création de filtres et de règles assez fines d'affichage, de redirection et de classement automatique qui peuvent, sur l'année, vous sauver des jours entiers. La plupart ont un moteur de recherche performant qui vous aidera à retrouver n'importe quoi en moins de deux minutes.

Dans l'ensemble, ces logiciels sont grandement sous-utilisés et c'est dommage. Il suffirait souvent d'une après-midi en groupe avec un expert de tel ou tel logiciel pour que les équipes gagnent des jours le reste de l'année. Il vous suffira souvent d'une heure ou deux pour trouver par vous-mêmes sur Internet la plupart des fonctions dont vous avez besoin, et comment les créer. Certes, c'est un investissement, car cela demande de prendre le temps de s'arrêter, de rechercher, d'apprendre comment faire. Mais le jeu en vaut la chandelle. En sommes, faites de votre logiciel votre allié, il deviendra un ami.

À l'envoi

Le bon outil pour le bon message

Nous verrons en fin d'ouvrage quelques alternatives à l'e-mail. Le fait est que nombre d'entre nous avons pris l'habitude d'envoyer des mails au lieu d'utiliser des moyens plus efficaces, simplement par facilité d'usage, quitte à ce que l'usage en question soit inapproprié. Pour l'instant, considérons simplement le fait que la raison d'être d'un e-mail est le partage d'information, pas l'échange.

Si cette information est une demande d'action de la part de l'expéditeur, cette action doit être suffisamment claire pour ne pas être sujette à interprétation au-delà d'une seule demande de précision (il ne s'agit pas forcément de décrire l'action concrète en détail, une demande comme « *je vous laisse gérer le dossier XY* » est très large, mais néanmoins précise). Par ailleurs, ce n'est pas parce qu'un sujet est évoqué par e-mail au départ qu'il faille nécessairement poursuivre les échanges à son sujet par e-mail.

Pour l'envoi des e-mails

Une première remarque consiste à se mettre à la place des destinataires, que vous êtes souvent, lorsque vous êtes en position d'expéditeur et décidez d'envoyer un e-mail. Le meilleur moyen de refréner l'avalanche d'e-mails consiste à être vous-même acteur de cette limitation. Ainsi, il peut être profitable de vous poser la question, préalablement à la rédaction, de savoir si vous enverriez un fax ou un courrier postal si jamais les serveurs de mails étaient en panne ; ou bien téléphoneriez-vous ?

Si la réponse est le téléphone, pourquoi vouloir envoyer un e-mail ? Si un message n'est pas suffisamment important pour mériter d'être imprimé puis envoyé, il n'est pas davantage important à lire par mail pour son destinataire. Ne laissez pas la facilité électronique noyer votre productivité ni celle de vos collaborateurs.

Les champs « À » et « CC » (et « BCC »)

« Ajouter une personne non nécessaire au champ « CC » prend 2 secondes à l'expéditeur. S'il fait cela durant la journée pour 30 personnes, cela lui aura pris au total 2 minutes (voire moins s'il utilise la fonction « groupe »). En termes de productivité, le coût pour le destinataire qui reçoit 30 e-mails non pertinents dans la journée est de plus d'une heure ! 30 x 15 secondes pour jeter un œil, découvrir que le mail ne le concerne pas et l'effacer, auxquelles il faut ajouter environ 2 minutes pour retrouver un état de concentration [équivalent à celui d'avant l'interruption]. »

Theo Compernolle, in *Brainchains*.

Les bonnes pratiques relatives aux destinataires sont généralement connues, pour autant elles sont rarement respectées. Rappelons-les.

Le champ « À » est destiné à recevoir toutes les personnes à qui l'e-mail est directement adressé, comme si, lors d'une réunion, vous vous adressiez directement à ces personnes pour leur demander quelque chose.

Le champ « CC[22] » est destiné à recevoir les personnes qui ont témoigné un intérêt à être informées des décisions relatives au sujet évoqué, mais sans qu'il soit nécessaire pour elles d'agir. En réunion, ce serait toutes les personnes de l'assistance à qui vous ne demandez rien de particulier.

Le champ « BCC »[23] est destiné aux espions, c'est-à-dire aux personnes dont vous pensez qu'elles ont à être tenues au courant de l'information partagée, mais sans que les autres destinataires du mail en question ne le sachent. Plus sérieusement, ce champ peut être très utile si vous souhaitez masquer les adresses des récipiendaires aux autres récipiendaires (par exemple, un message à tous vos clients si vous n'utilisez pas de liste de diffusion pour cela). Entrez votre propre adresse en « À », et placez tout le monde en « BCC »[24].

---

22. Carbon copy*, en français copie carbone en mémoire de l'époque où les copies de documents se faisaient à l'aide de papier carbone sur lequel on écrivait, ou qui était placé dans la machine à écrire.*

23. Blind carbon copy*, en français copie carbone cachée, qui désigne un procédé… qui n'a jamais existé en fait. Dans les versions françaises, il est souvent indiqué « CCI ».*

24. Corollaire pratique : si vous-même êtes en BCC, faites bien attention à ne pas « répondre à tous », car alors tout le monde verra que vous étiez « là ».

Le parallèle avec la réunion est intéressant.

En effet, une réunion bien menée est une réunion qui ne rassemble que les personnes qui ont à agir sur le sujet. Ainsi, en toute logique, si quelqu'un ressort d'une réunion sans action, il est fort probable qu'il aurait mieux utilisé sa valeur ajoutée ailleurs. Il en va un peu de même des e-mails. Soyez très parcimonieux sur le champ « CC ».

Certes, cela ne coûte rien de votre côté (deux secondes pour ajouter quelqu'un), mais cela en fait perdre en lecture chez le récipiendaire (environ 1 minute au mieux, sans compter tous les e-mails du même genre dont ils sont en copie, ce qui peut monter au final à 30 minutes sur une journée). Et parfois, ce récipiendaire, c'est vous !

Mettez-vous à la place des destinataires, vous apprécierez certainement de n'être pas sollicité pour rien si vous n'avez par ailleurs pas lieu d'être informé plus avant, et vous apprécierez certainement que les expéditeurs fassent cette distinction car vous saurez qu'il n'y a aucune action pour vous dans cet e-mail.

De même, n'hésitez pas à inclure franchement dans le champ « À » les personnes à qui vous vous adressez directement. Cela sera d'autant plus clair pour eux qu'ils sont concernés, et cela vous obligera à être plus factuel et direct dans vos demandes. En toute logique, lors d'un envoi à plusieurs personnes, il devrait y en avoir davantage dans le champ « À » que dans le champ « CC ».

Si c'est l'inverse, c'est qu'il y a une confusion : le plus souvent vous n'êtes pas sûr de savoir à qui vous adresser, ou même de savoir exactement ce qu'il convient de faire, donc vous

arrosez large ; parfois il s'agit simplement de « vous couvrir » pour des raisons politiques, ce qui a une efficacité toute relative : un de mes clients, PDG d'une société comptant environ 1 000 salariés en France, s'est montré très clair avec ses collaborateurs : « Si vous croyez que vous n'allez pas prendre une soufflante parce que vous m'avez mis en CC, vous vous fichez le doigt dans l'œil ! »

Enfin, il peut être sage parfois d'entrer les adresses des destinataires uniquement après avoir terminé l'intégralité du message, cela évite les envois prématurés malencontreux.

Clarifiez vos demandes, et clarifiez les responsabilités des parties prenantes autant que possible.

Des titres parlants

Plus le titre d'un e-mail est précis et en rapport direct avec son contenu factuel, plus vous aurez de chances qu'il soit non seulement lu, mais surtout traité correctement par les destinataires. Un titre comme « Projet Duchemin » n'est généralement pas précis au-delà du premier échange à ce sujet. De quoi parlez-vous dans cet e-mail ? Souhaitez-vous organiser une réunion de définition ? Demandez-vous un compte rendu ? Est-ce une demande de clarification ?

N'hésitez pas à qualifier votre titre, cela offre trois avantages :

- Le récipiendaire voit plus précisément de quoi il s'agit, la plupart des logiciels de mail affichent en effet le titre de façon assez complète.
- Il sera par conséquent davantage enclin à le traiter rapidement et correctement, puisque vous lui facilitez la réflexion.

- Vous aurez davantage d'aisance à rédiger l'e-mail si vous vous arrêtez 10 secondes pour clarifier ce que vous-même en attendez.

En somme, vous poser la question de savoir pourquoi vous écrivez cet e-mail peut vous aider à en remplir l'objet.

Quelques exemples de titres plus précis :

- « Projet Duchemin — lien Doodle pour réunion de prépa ».
- « CR réunion du 15/04 + ACTIONS à entreprendre — projet Duchemin ».
- « [à clarifier] grille d'honoraires pratiqués/question client — projet Durand ».

Lorsque vous travaillez en équipe, il peut être très profitable de convenir d'acronymes et de fonctionnements communs, à partir du moment où ces acronymes sont courants, facilement compréhensibles par votre correspondant et ne viennent pas surcharger le jargon interne de votre société.

D'ailleurs le champ objet d'un e-mail peut souvent contenir tout ce qu'il y a à savoir du message. Vous avez certainement déjà eu à parcourir rapidement vos e-mails pour voir ce qu'il y avait à faire : ne lire que des titres clairs et explicites (en lieu et place des sempiternels « mise à jour », « point projet », etc.), est nettement plus efficace et confortable.

Dans le même esprit, il est très utile parfois de changer l'objet d'un e-mail lors d'une réponse pour refléter l'évolution de son contenu. Un lapidaire « *Point d'équipe* », tellement explicite (!), peut être modifié en « *Publi Web résultats semestriels* » si c'est devenu l'objet des échanges. Mais vous pouvez également parfois envoyer votre propre réponse directement

dans l'objet : « Merci » ou « Je m'en charge », suivi d'un FDM (pour fin de message), suffisent généralement à votre interlocuteur. Encore une fois, ces codes ont avantage à être décidés en équipe lors d'une réunion *ad hoc* comme évoqué plus haut.

Quelques exemples :

[Action] ou [Pour Action]

À utiliser pour indiquer que vous attendez une action du récipiendaire.

Ex : [Pour Action] Mise à jour de la proposition commerciale.

[Temps compté]

Cela invite le destinataire à ouvrir votre e-mail, car son contenu pourrait ne plus être pertinent bientôt.

Ex : [Temps compté] Dernière chance pour confirmer le déj' d'équipe de jeudi.

[Urgent]

Non, je plaisante, il n'y a pas d'e-mail urgent, rappelez-vous. Si vous souhaitez communiquer le fait que la réponse que vous attendez est liée au facteur temps, utilisez plutôt ce qui suit.

[Réponse avant le (date)]

Cela indique au récipiendaire qu'il peut mettre l'e-mail en attente jusqu'à la date indiquée, ou qu'il doit y répondre avant.

Ex : [Réponse avant le 30 juin] Revue des résultats trimestriels.

[NNR] ou [FYI]

Ce sont autant de raccourcis pour « Non Nécessaire de Répondre », que les anglophones traduisent en *No Need for Reply* et *For Your Information*. Pour économiser à votre destina-

taire l'envoi d'une réponse inutile et vous économiser aussi le temps de lecture de cette réponse. D'une pierre deux coups !

Ex : [NNR] Suggestions pour le design du site Web.

Ex : [FYI] Nouveau café à la cafèt'.

[EOM] (ou [FDM] pour les francophones)

Si ce que vous avez à communiquer peut tenir dans la ligne de sujet, utilisez [EOM] (End Of Message) pour indiquer à votre destinataire qu'il n'y a rien d'autre à lire. Cela vous évite d'avoir à redire la même chose dans le corps de l'e-mail et économise au destinataire l'ouverture de l'e-mail en question.

Ex : Réunion de vendredi repoussée à 11 h [EOM].

Vous verrez qu'en utilisant ces éléments dans le sujet de vos e-mails, vous gagnerez en clarté et éviterez nombre d'échanges inutiles. Tout le monde y gagnera.

La déperdition du message

La différence entre le message que j'envoie et ce qui est retenu par mon destinataire est bien plus importante qu'on ne le pense de prime abord. C'est un constat bien connu des professionnels de la communication interpersonnelle qui nomment cela la déperdition du message.

En somme, un message s'appauvrit à chaque étape de sa communication : ce que je souhaite communiquer, ce que j'arrive à rédiger pour exprimer ce souhait, ce que lit la personne qui reçoit le message, ce qu'elle comprend de ce qu'elle lit, ce qu'elle retient de ce qu'elle a compris.

Pour faire court, vous pouvez vous amuser à faire ce test, tiré du livre de Theo Compernolle. Le scénario est le suivant :

la direction a envoyé un message deux mois plus tôt à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise. Afin d'évaluer l'impact réel du message, voici les instructions : « Entrez les pourcentages qui vous paraissent pertinents pour chacune des étapes, puis à la fin, calculez le pourcentage global à l'aide des résultats intermédiaires » :

Combien de personnes ont effectivement lu l'e-mail :

- Parmi celles-ci, combien ont réellement compris le message : .....
- Parmi celles-ci, combien l'ont réellement pris au sérieux : .....
- Parmi celles-ci, combien sont capables d'en répéter l'essence maintenant : .....
- Parmi celles capables de le répéter, combien sont enthousiastes : .....
- Parmi les enthousiastes, combien ont modifié leur comportement en conséquence : .....

Ce constat n'a pas vocation à vous démoraliser de jamais envoyer un message, mais plutôt à attirer votre attention sur le fait que plus ce que vous voulez dire est clair pour vous, mieux vous parviendrez à le formuler, et plus vous aurez de chances qu'il soit reçu à peu près correctement par le destinataire. Plus vous resterez factuel (ce que doit être un e-mail), mieux votre message sera traité. Si vous restez flou, votre récipiendaire sera, lui, dans un brouillard à couper au couteau.

Un corps bien sculpté

Nous avons vu plus haut l'importance d'un titre bien ficelé pour améliorer le traitement des e-mails. Le corps du mes-

sage lui-même gagne souvent à être clarifié. Pour les mêmes raisons : nous échangeons des informations, nous ne lisons pas un roman à suspense.

Avez-vous déjà reçu un e-mail plutôt long, qui se termine par « qu'en penses-tu ? » ou « ton avis ? » Qui entraîne comme réaction immédiate : « Ah bon ?! Il faut que j'aie un avis ?! » Et que se passe-t-il à ce moment-là ? Vous relisez le mail, cette fois-ci dans l'optique de trouver quelque chose à dire de particulier.

Autrement dit, vous lisez deux fois la même chose alors qu'une seule aurait suffi et en général nous avons tous mieux à faire que de relire les mêmes choses sans que rien n'avance, surtout s'il s'agit d'un e-mail. Pensez à votre destinataire : si vous avez besoin de quelque chose de particulier de sa part, indiquez-le dès le début, en en-tête du message ! Cela clarifie ce qu'il devra faire d'autant plus, sinon davantage que le titre, et il lira le reste du message de façon bien plus concentrée et efficace.

Dans le même esprit, si votre e-mail est une liste de choses à faire pour la personne, indiquez les actions dès le départ, puis mettez ensuite les informations nécessaires à la réalisation des actions. Cela peut paraître curieux au moment de la rédaction, mais ce sera beaucoup mieux identifié par le lecteur final.

Soyez concis dans la rédaction, n'essayez pas de deviner les questions que pourra avoir votre interlocuteur. Posez vos attentes en premier, exposez les détails nécessaires factuels ensuite. Si vous faites les choses dans cet ordre, le destinataire aura de lui-même des questions en lisant l'e-mail puisqu'il en aura une lecture active. Charge à lui de revenir

vers vous, nous ne sommes raisonnablement responsables que de notre périmètre.

Notez qu'il est possible, voire bienvenu, de mettre en gras ou souligner les points clés du message (encore que les puristes de l'e-mail qui travaillent en mode texte seront d'un autre avis). Par contre, bien entendu, les majuscules sont à proscrire, puisqu'elles équivalent à crier son message et produisent un effet des plus désagréables au lecteur.

Un e-mail doit rarement dépasser la page-écran en longueur (c'est déjà long). Si c'est plus long, il peut être plus avantageux, en termes de qualité de traitement par le destinataire, d'en faire une pièce jointe. Cela vous offre l'avantage de pouvoir structurer vos informations à l'envi, et pour votre récipiendaire de ne lire la pièce jointe que lorsqu'il sera en condition de le faire.

Pour un conflit…

Si jamais vous avez une communication conflictuelle à tenter de désamorcer ou à faire passer, préférez toujours le face-à-face ou le téléphone. Toujours. Trop d'éléments non verbaux sont nécessaires pour désamorcer une situation conflictuelle, qui ne sauraient être remplacés par un e-mail.

N'écrivez jamais un e-mail sous impulsion : un mail doit être un partage d'informations factuelles (cela inclut les réponses). Ne vous battez jamais par e-mail, c'est le pire moyen. Aucune situation conflictuelle ne s'est jamais arrangée uniquement par échange d'e-mails (en tout cas, je n'ai jamais vu le cas nulle part). Et c'est normal.

Mais si jamais, vraiment, il n'y a aucun autre moyen que l'e-mail, vous pouvez adopter le modèle de la Communication Empathique pour tenter de limiter les dégâts.

Ce modèle est une adaptation au monde de l'entreprise de celui de la Communication Non Violente élaboré par Marshall Rosenberg. La Communication Empathique est, pour moi, l'une des deux jambes de l'épanouissement professionnel en entreprise, l'autre jambe étant la méthode GTD. Le modèle suit quatre étapes.

Commencez votre message en décrivant les faits, ce qui s'est vraiment passé, et en éliminant toute interprétation de votre part (ou de quiconque, d'ailleurs). C'est la partie « observation ».

Ensuite, mentionnez rapidement votre ressenti, mais vraiment en un mot ou une phrase, et je vous recommande de ne pas prendre de risques en choisissant des tournures très neutres du style « cela m'affecte car… » ou « cela me gêne parce que… ». Quelque chose qui montre que votre réaction est la vôtre et que vous ne jugez pas la personne en face. C'est la partie « ressenti ».

Puis, indiquez quel besoin est à l'origine de la gêne que vous ressentez. Comprenez bien qu'il ne s'agit pas d'exposer une gêne globale (« tout le monde trouve que ») ni d'essayer de comprendre celle de l'autre, mais uniquement de parler de vous. C'est la partie « expression du besoin ».

Enfin, terminez en invitant au dialogue, avec une phrase du style : « Est-ce que tu serais OK pour en parler ? » Si éventuellement vous avez un début de solution qui pourrait convenir aussi à l'autre (et ce point est important), vous pouvez

tenter un : « Est-ce que tu serais OK pour faire X ? » C'est la demande.

En imaginant un manager qui reçoit un travail d'un de ses collaborateurs, cela peut donner, en version « conflictuelle » :

- « Tu m'as rendu un rapport d'enquête en interrogeant 50 personnes sur un échantillon de 2 000 ??? Refais le boulot correctement stp, c'est pas fiable là. »

En version « Com'Empath » :

- « Quand je vois que pour l'enquête, 50 personnes ont été interrogées sur un échantillon de 2 000 (observation), ça me gêne (ressenti) car j'ai besoin de fiabilité (besoin) dans les résultats que je vais présenter au board. Serais-tu OK pour compléter le rapport en interrogeant davantage de monde ? » (demande). Ou éventuellement : « Est-ce que tu serais OK pour en parler ? » si jamais vous sentez qu'il y a une raison cachée au fait que la personne n'a pas interrogé un échantillon suffisamment pertinent.

La Communication Empathique est une pratique, et à ce titre elle couvre un champ infiniment plus large que ce que je peux indiquer dans ce modeste ouvrage. Je ne peux que vous inviter à explorer ce champ de la communication interpersonnelle qui peut faire des miracles dans les relations en entreprise au quotidien.

Les pièces jointes

La raison d'être d'une pièce jointe est de pouvoir partager des informations dont il ne serait pas aisé de les placer directement dans le corps de l'e-mail, soit à cause de leur taille (livre de 120 pages), soit du fait de leur nature même (image,

vidéo, etc.). La fonction de pièce jointe a donc été créée pour répondre à ce souci. Depuis, nous avons pris l'habitude de joindre des éléments à nos e-mails, lesquels se résument le plus souvent à présenter ces éléments et éventuellement la raison de leur envoi.

L'inconvénient de cette pratique tient essentiellement aux limites imposées soit à l'envoi, par votre fournisseur d'accès, soit à la réception par le service informatique de votre destinataire, ou encore par l'atteinte de la limite de sa boîte de réception. Une importante société d'assurances chez qui j'interviens limite la taille des boîtes de réception de ses collaborateurs à 300 Mo. Ce qui est vite atteint, si l'on considère leur activité, qui consiste en de nombreux échanges de pièces numérisées. Sans compter, mais c'est mineur, la possibilité d'envoyer un e-mail en omettant sa pièce jointe…

Une possibilité intéressante à l'adjonction de pièces jointes est l'utilisation de liens hypertextes qui renvoient vers la pièce en question, située sur un serveur ou disque partagé. Cela comporte plusieurs avantages.

Premier avantage, comme vous devez coller le lien dans le corps de l'e-mail, si jamais il manque cela vous saute aux yeux lors de la relecture (car vous vous relisez, n'est-ce pas ?). Difficile d'oublier. Vous parez efficacement la possibilité d'envoyer un e-mail qui mentionne un document non-joint.

Second avantage, vous soulagez grandement les serveurs de mails : votre envoi ne sera jamais refusé car « trop gros », ni par votre fournisseur d'accès ni par le service informatique de votre récipiendaire.

Troisième avantage, vous vous souciez moins de la taille de ce que vous souhaitez partager, à charge pour votre destinataire d'aller télécharger le document quand bon lui semblera. Notez qu'il vous saura extrêmement gré de ne pas congestionner sa boîte de réception (certains services obligent leurs utilisateurs à attendre que le message soit totalement chargé, pièces incluses, avant de pouvoir le consulter), surtout si celle-ci est limitée en capacité.

Quatrième avantage, vous économisez de l'espace disque. En effet, votre fichier peut rester à un seul endroit, il sera consultable par vous-même et, suivant le service utilisé[25], consultable également par votre récipiendaire tout en étant stocké au même endroit (puisque de toute façon, il faut bien que ce fichier soit stocké quelque part).

Par ailleurs, certains logiciels effectuent une copie compressée locale des éléments envoyés en pièces jointes, ainsi si vous glissez votre fichier en pièce jointe, il sera non seulement là où vous l'avez stocké, mais également (compressé certes mais tout de même) à un autre endroit de votre disque dur utilisé par votre logiciel. Cette redondance peut finir par gâcher beaucoup d'espace disque pour rien.

Réponses à tous

Ne répondez jamais à tout le monde. C'est tout ce qu'il devrait y avoir à dire sur ce point. La plupart des personnes répondent à tous non pas par souci d'ennuyer le monde, mais parce que c'est plus facile et rapide (beaucoup de logiciels

25. Le partage de fichiers par liens est disponible via des services comme Google Drive, iCloud, Dropbox, Owncloud, etc. Si vous ne souhaitez pas conserver le fichier, vous pouvez utiliser des services comme WeTransfer.

de mails sont malheureusement réglés ainsi par défaut), ou parce que c'est « politique ». Jamais parce que c'est plus efficace. Donc, si votre logiciel le permet, réglez vos préférences de façon à ce que la réponse se fasse par défaut uniquement au champ expéditeur, et non « tout le monde ».

Si vous choisissez néanmoins de répondre à tout le monde, alors adressez-vous directement à tout le monde dans l'e-mail (et passez tout le monde dans le champ « À »). Les personnes en CC n'ont que faire d'un échange : elles sont là parce qu'elles doivent être informées de l'information initiale et des conclusions ultérieures si jamais il y a lieu. La discussion elle-même n'est que pollution pour eux.

Notez qu'il est possible de trouver ici un intérêt à la fonction BCC évoquée plus haut, car en masquant la liste des destinataires, cela les empêche de répondre à tout le monde ; ils n'auront pas d'autre possibilité que de vous répondre, à vous.

Maîtrisez votre clavier

Étant donné que le traitement d'un e-mail demande souvent d'y répondre, il est intéressant d'accélérer votre vitesse de frappe. Vous trouverez sur Internet de nombreux sites vous proposant de tester votre vitesse actuelle[26], et il existe de nombreux programmes bien conçus destinés à vous aider à vous améliorer. Je vous recommande d'atteindre une vitesse de 50 mots par minute sans erreur au minimum.

Si vous êtes en deçà, vous tirerez un grand bénéfice des quelques heures passées à apprendre à accélérer. Outre la vitesse d'exécution, vous parviendrez également mieux à ex-

26. Voir sur www.60minutespour.com pour quelques liens.

primer vos pensées à l'écrit, tout simplement car vous serez moins ralenti par vos mains.

Votre clavier vous sert bien entendu à entrer du texte, mais il peut être un allié précieux pour d'autres opérations. L'utilisation des raccourcis clavier vous fera faire des bonds en termes de rapidité d'exécution.

Il faut en moyenne 4 secondes avec la souris là où une seule suffit avec le clavier. Et bonne nouvelle, la plupart des systèmes d'exploitation ont fini par standardiser les principaux raccourcis clavier[27]. À vous ensuite d'apprendre les propres raccourcis de votre logiciel. Apprenez-les, pratiquez-les (cela vient très vite), et vous ne pourrez plus vous en passer. Sans compter que vous épargnerez quelques heures de souris à votre canal carpien, qui vous en sera reconnaissant.

À vous !

- Testez votre vitesse de frappe sur Internet.
- Inscrivez-vous si besoin à un cours d'accélération de frappe clavier.
- Imprimez la fiche des raccourcis clavier correspondant à votre système et placez-la près de votre ordinateur pour vous y référer facilement au début.

Cas particulier : le Smartphone

Vous est-il déjà arrivé de commencer une réponse à un mail sur votre Smartphone, vous apercevoir qu'il vous fallait en fait consulter un autre document, tenter de le faire, vous apercevoir que ce n'était pas possible, sauver le brouillon (parfois)

27. Vous trouverez sur www.60minutespour.com les liens vers les raccourcis principaux des systèmes Mac et Windows.

pour finir ensuite, une fois bien installé devant votre ordinateur… par tout refaire ? La seule façon d'être encore moins productif consisterait à faire tout cela alors que vous êtes en réunion ou en rendez-vous…

La plupart du temps, pour répondre correctement à un e-mail il nous faut consulter un autre document ou faire quelques actions avant. Certes, le Smartphone contient techniquement tout ce qu'il faut pour rédiger un contrat à 5 millions. Mais si je vous donne le choix entre un Smartphone et un ordinateur pour rédiger ce contrat, vous choisirez l'ordinateur. À raison.

Vous êtes moins productif lorsque vous rédigez un e-mail sur votre Smartphone que sur un clavier d'ordinateur. Point.

Vous avez l'impression de la productivité car vous êtes en train de faire quelque chose que vous savez devoir faire plutôt que rien, mais en vérité vous remplissez juste des intervalles de temps disponibles en prenant davantage de temps à faire quelque chose moins bien.

Pourquoi ? Parce que dans la plupart des cas :

- Vous êtes dans une situation peu propice à la concentration (coin de rue, café, voiture, réunion…), donc votre réponse sera moins pertinente.
- Vous utilisez les doigts les moins habiles (les pouces) sur des surfaces non-ergonomiques, avec un correcteur automatique qui s'efforce de faire de l'humour aux dépens de votre message, donc vous mettez plus de temps qu'il n'en faudrait.
- Sur un écran ridiculement petit (en comparaison d'un écran d'ordinateur) qui rend la vue d'ensemble (et la relecture) pénible, voire impossible.

Dans certaines situations, de type confirmation rapide ou demande de précision tout aussi rapide, cela peut aller. Mais pour des e-mails plus importants, il vaut mieux attendre d'être dans de meilleures conditions.

Une autre possibilité : la reconnaissance vocale

Si accélérer votre vitesse de frappe vous intéresse, mais que vous rechignez à y consacrer les quelques heures nécessaires, sachez que les logiciels de reconnaissance vocale ont fait d'énormes progrès ces dernières années.

Il y a encore 5 ans, il fallait constamment repasser derrière pour corriger la grammaire, la conjugaison, les nombres, etc. S'il faut bien entendu toujours relire de nos jours (de toute façon, il est bon de se relire même si l'on n'utilise que le clavier), les corrections ont nettement diminué, et seront d'autant moins nombreuses que vous prendrez les quelques minutes nécessaires à une bonne reconnaissance de votre voix, et à l'insertion dans le lexique du logiciel des mots propres à votre environnement particulier (acronymes, jargon métier, noms de personnes spécifiques, etc.).

Bien entendu, cela ne sera possible que lorsque vous êtes dans un environnement qui autorise l'utilisation de la voix (ce qui n'est pas garanti en *open space*). Même si cette hypothèse vous séduit, vous avez de toute façon intérêt à améliorer votre vitesse de frappe.

Notez que la reconnaissance vocale des Smartphones est également très performante, et vous rendra souvent plus efficace qu'avec vos pouces. Mais cela ne résout pas le problème de la taille de l'écran ni de la qualité de la réflexion.

Les *plug-ins*, des alliés trop souvent négligés

Il existe des logiciels complémentaires pour presque tous les logiciels de courrier, qui y ajoutent des fonctionnalités intéressantes et accélèrent le traitement des e-mails. Ces *plug-ins* ajoutent des raccourcis aux fonctions qui n'en ont pas dans le logiciel initial, créent des filtres et des règles plus complexes, et automatisent certaines opérations fastidieuses mais nécessaires (pensez « maintenance »).

Vous en trouverez une liste, non exhaustive, sur le site www.60minutespour.com, accompagnée d'éléments de description pour chacun d'eux. Je souhaiterais vous présenter ici les trois fonctions qui me paraissent être dans le top des « méconnus utiles ».

L'envoi différé

Parmi les fonctions très utiles lors de la rédaction et de l'envoi d'un e-mail, celle de l'envoi différé est capitale si jamais vous souhaitez préserver un tant soit peu votre équilibre vie privée/vie professionnelle. La fonction est simple : vous pouvez décider de la date et de l'heure d'envoi d'un e-mail ; ainsi, il devient possible de n'envoyer un e-mail que les jours ouvrés, mais en vous donnant la liberté de le rédiger quand bon vous semble. « Quel intérêt ?, me direz-vous, je pensais que l'équilibre était de préserver justement mes jours de congé ! »

Un premier intérêt est que votre récipiendaire ne recevra le message qu'aux heures ouvrées pour lui. Si l'on prend en compte que la majorité des gens conservent leur addiction aux notifications, e-mail notamment, il est logique de réaliser que pour chaque e-mail que nous envoyons, nous appuyons sur une sonnette de réception à l'autre bout de la ligne.

Ainsi, en n'envoyant vos e-mails qu'aux heures ouvrées, vous êtes sûr de ne pas ajouter au stress de vos correspondants, ni leur envoyer d'informations ou d'actions qu'ils ne pourront de toute façon pas traiter avant le lendemain ou le lundi.

Un autre intérêt, corollaire du précédent, est la possibilité d'envoyer votre e-mail aux heures auxquelles vous savez que votre correspondant le verra. Si vous envoyez un e-mail et que vous recevez la réponse automatique comme quoi votre correspondant est en congés et ne reviendra que le tant, vous pouvez tout à fait renvoyer le même e-mail immédiatement, avec une date de livraison différée au jour même de son retour (d'expérience, choisissez le jour du retour en fin de matinée).

Un troisième intérêt réside dans le fait que votre récipiendaire ne saura pas quand vous avez rédigé cet e-mail, il ne l'aura que lorsqu'il aura été envoyé. Ainsi, si vous êtes dans un métier de services, votre client ne vous rappellera pas à 20 h 15 parce qu'il vient de recevoir l'e-mail que vous lui avez envoyé et s'est dit « tiens, puisqu'il travaille, je vais en profiter ». De même, cela envoie le message, subliminal cette fois, à tous vos correspondants que vous n'agissez qu'aux heures légales et raisonnables d'ouverture. Pour tous les indépendants et professionnels en télétravail soucieux de leur tranquillité, cette fonction est souveraine.

Enfin, un quatrième intérêt à l'envoi différé est la capacité de corriger un e-mail une fois qu'on l'a « envoyé » mais avant qu'il n'ait effectivement quitté votre ordinateur. Si vous avez déjà regretté un envoi fait sous l'impulsion du moment, ou si vous avez déjà réalisé qu'il manquait la pièce jointe, que vous avez oublié de modifier le prénom du copier-coller, ou encore qu'il vient de vous arriver une info qui invalide l'e-mail en question, vous voyez immédiatement l'utilité de cette fonction.

Google a fini par ajouter la possibilité d'annuler un envoi durant les 2 minutes qui suivent l'appui sur « envoyer », précisément pour ces raisons-là. La plupart des *plug-ins* vous permettent de fixer plus finement vos délais standards (« différer de 10 minutes »), d'autres tiennent compte des heures ouvrées et n'envoient qu'à ces heures. À vous de décider.

Encore une fois, si vous utilisez l'e-mail pour avoir une réponse dans l'heure, quelle que soit l'heure, alors que vous ne faites pas partie d'un service de support, vous acceptez de recevoir en retour un travail de qualité variable, et de participer à la perte de productivité globale de votre entreprise. Si vous le faites malgré tout, à partir de maintenant ce sera en connaissance de cause.

L'archivage automatique

La plupart des services informatiques d'entreprises ont des règles d'archivage. Certaines sont très larges (pas de limite en boîte de réception, archivage quinquennal), d'autres plus draconiennes (limitation de la boîte à 300 Mo en réception, archivage automatique des e-mails de plus de deux mois, etc.). Suivant votre cas, vous aurez donc plus ou moins à mettre cela en place.

L'idée ici est simplement de créer une règle qui, automatiquement, placera en archives tous les e-mails plus vieux qu'une date arbitrairement décidée par vous. Nous avons vu qu'en utilisant notre système de gestion calqué sur GTD, les seuls e-mails concernés seront ici tous ceux qui sont dans les dossiers supplémentaires que vous aurez créés (n + 1, équipe, à lire, liste de diffusion, etc.).

Dans ce cas, vous pouvez créer une règle qui ne s'appliquera qu'aux e-mails de certains dossiers, et pas à d'autres, et

à des intervalles de temps différents. Vous pouvez très bien décider que tous vos e-mails de référence, qui vous servent dans votre activité au quotidien mais ne contiennent pas d'action, pourront être archivés tous les ans, alors que tous ceux du dossier de la liste de diffusion le seront tous les deux mois.

D'une manière générale, il est très utile de se créer une règle d'archivage si jamais il n'en existe pas, ne serait-ce que pour soulager votre logiciel (notamment lors des recherches de courrier), ou l'espace disque des serveurs de votre société. Au final, cela devient peu écologique de tout conserver, surtout lorsque l'on sait que 97 % des e-mails archivés ne présentent plus aucun intérêt, même juridique.

À vous !

- Quelle(s) date(s) d'archivage vous semble(nt) pertinente(s), pour quel(s) type(s) d'e-mail(s) ?

La signature

De nombreuses entreprises imposent une signature automatique à leurs collaborateurs, le plus souvent avec un logo et quelques lignes de contact, et parfois une logorrhée bilingue expliquant que cet e-mail n'est destiné qu'à son destinataire, etc., qui n'a guère d'utilité. Il peut être très profitable d'ajouter à cette signature, puisqu'il vous est probablement défendu de la modifier, des textes à destination de vos interlocuteurs, qui stipulent vos règles de fonctionnement.

Par exemple, indiquez en signature que vous ne répondez aux e-mails que dans les 24 heures dans un souci de meilleure productivité, ou bien qu'étant donné le grand nombre d'e-mails que vous recevez, vous ne consultez fréquem-

ment que les messages qui vous sont directement adressés (champ « À »), et que si l'on vous a écrit en CC en attendant une action de votre part, vous les invitez à vous renvoyer l'e-mail en À.

D'autres personnes encore indiquent fournir une réponse dans les 2 jours, avec une invitation à utiliser un numéro de téléphone précis pour toute réponse plus urgente. Ce peut être l'occasion aussi d'avertir vos interlocuteurs que vous pratiquez la « règle de trois » vue plus haut.

Une bonne pratique consiste à éviter d'intégrer des images dans votre signature. Certes, ça fait joli, mais cela prend de la place pour rien au fil du temps (les images sont chargées, transportées et stockées pour chaque e-mail envoyé, ça finit par faire beaucoup), et qui plus est, cela apparaît comme étant une pièce jointe dans la plupart des logiciels de courrier, rendant de fait le filtre « pièce jointe » inopérant.

Vous trouverez de nombreux exemples de messages sur le site www.60minutespour.com, dans la rubrique dédiée.

Cas particulier 1 : le support

Si vous faites partie du support, client ou technique, votre métier consiste donc à répondre aux e-mails le plus vite et le mieux possible. Il existe déjà beaucoup de solutions spécifiques à votre activité que vous connaissez certainement (tickets, forums, etc.). J'aimerais cependant vous présenter une solution assez originale qui a été mise en place chez un client, et qui a permis au support technique de grandement améliorer le temps et la qualité de réponse tout en réduisant le *backlog*.

Le fonctionnement initial de ce service était le suivant : les collaborateurs partageaient une même boîte de réception, et les e-mails étaient pris en charge suivant un principe « *FIFO*[28] » par le premier d'entre eux, qui se le transférait sur sa propre boîte en créant le ticket correspondant.

Le problème rencontré était que les tickets ne correspondaient pas toujours forcément aux spécialités particulières de chacun des techniciens qui les prenait en charge, et que certains facteurs (expérience, connaissance des problèmes récurrents, etc.) faisaient que des techniciens pouvaient se retrouver à gérer beaucoup plus de tickets que d'autres, ce qui provoquait au final un déséquilibre dans la charge de travail, et du ressentiment parfois.

Suite à une présentation de triage telle qu'évoquée ci-dessus, le service technique a choisi de modifier son approche pour mettre en place la suivante. Un seul technicien est désormais chargé de surveiller la boîte de réception commune pendant 2 heures de suite, et de trier les e-mails dès leur arrivée, en les dirigeant vers le technicien dont il sait qu'il est ou sera bientôt disponible, et en tenant compte de sa spécialité le cas échéant. Lui-même ne relève pas ses propres e-mails durant ce temps.

Au bout des 2 heures, un autre technicien prend le relais, et le premier reprend sa place au support. En procédant ainsi, le cerveau du technicien « de garde » se trouve en mode triage et lui économise de l'énergie mentale[29], la charge de travail de l'équipe est plus équilibrée, et les particularités sont

28. Pour first in, first out *: le premier e-mail arrivé est le premier qui sera pris en charge.*
29. Il est plus facile pour votre cerveau de rester dans un même mode intellectuel que d'en changer constamment.

résolues par les personnes les plus à même de les traiter. Au final, le gain en efficacité est substantiel.

Cas particulier 2 : l'équipe responsable et l'assistance

Les cadres supérieurs ont souvent une assistance administrative, parfois dédiée. Dans ce cas, l'équipe formée par ce tandem peut décupler son efficacité relative aux e-mails en adoptant quelques règles simples.

L'assistance administrative est généralement constituée de tâches dites à cycles courts, c'est-à-dire qui peuvent être rapidement terminées et n'impliquent pas un trop grand nombre d'étapes : organisation de rendez-vous, de voyages, suivis de procédures de saisies, etc.

Ces tâches sont bien évidemment nécessaires à la bonne exécution du travail du cadre, sans lesquelles le travail à cycle long ne pourrait avoir lieu aussi efficacement. J'ai souvent considéré l'assistance administrative comme un élément clé du travail.

Pour un bon fonctionnement en tandem, il est évidemment nécessaire que les deux personnes connaissent leur style respectif et cela vient notamment en se mettant d'accord sur quelques fondamentaux : quand est-il nécessaire de recourir aux e-mails, aux échanges écrits, à la communication en face-à-face… ? C'est une conversation à avoir, trop souvent négligée (souvent par le cadre, l'assistance, elle, voit bien l'intérêt de cette conversation).

Concernant les mails, le plus souvent le cadre va déléguer ces tâches à cycle court ; il peut y avoir un bon avantage dans ce cas à convenir d'acronymes en titre, comme vu plus haut, entre l'admin et son assistance.

On peut citer : « IMP » pour indiquer que les documents en pièce jointe sont à imprimer, « VOY » pour demander la préparation d'un voyage, « RDV » pour demander une prise de rendez-vous, ou « REU » pour organiser une réunion ; dans ce dernier cas il suffit d'ajouter les noms des personnes devant être présentes et avant quelle $date elle doit être organisée.

Exemples :

- « *REU Samuel+Pierre - avt 08/10 [EOM]* » laisse comprendre qu'il s'agit d'organiser une réunion avec Samuel et Pierre avant le 8 octobre (s'il y a plusieurs personnes, vous pouvez les inclure dans le corps du mail).
- « *VOY Amsterdam 01/10-05/10 - 1st - Thalys - Barbizon [EOM]* » pour demander la prise de réservation en première classe Thalys d'un départ pour Amsterdam au 1er octobre avec retour le 5, l'hébergement étant au Barbizon Palace (tant qu'à faire).

Tous ces raccourcis engendrent un type de conversation un peu sec, j'en conviens, c'est pourquoi il est nécessaire de se mettre d'accord dessus à l'avance. Au final, nous recherchons ici l'efficacité, et il reste évidemment bienvenu d'être plus amène lors des échanges en face-à-face.

Parfois l'assistance à accès à la boîte de réception du cadre, et certains m'ont confié dans ce cas avoir beaucoup de mal à déterminer quoi faire de certains e-mails. La bonne nouvelle (pour eux), c'est que cela ne relève pas de leur responsabilité.

C'est au cadre de traiter son point d'entrée (idéalement, suivant le modèle de triage GTD que j'ai présenté plus haut), car c'est lui qui connaît le projet, la priorité du moment et qui peut décider au mieux de la prochaine action.

Le rôle de l'assistance administrative est uniquement de terminer les cycles courts identifiés comme relevant de son périmètre.

Chapitre 3
Il n'y a pas que les mails dans la vie

Pour hier ou après-demain ?

Par nature, l'e-mail est destiné au partage d'information asynchrone, pas à l'échange ni aux réponses immédiates (synchrones). Or, trop de gens l'utilisent tout de même pour échanger. Cela crée des conversations (la fonction « regrouper en conversation » a même été créée dans certains logiciels à cette fin !), des allers-retours qui, non seulement polluent les destinataires, mais sont également très inefficaces en comparaison d'autres outils. Quiconque a tenté d'organiser une réunion à plus de 3 personnes connaît cet enfer.

L'idée de cette section est de vous inviter à reconnaître le meilleur outil pour la meilleure pratique, en fonction du résultat souhaité. Parfois un coup de fil résoudra en cinq minutes ce qui aurait nécessité 20 échanges d'e-mails sur deux jours (cas vu en entreprise…). D'autres fois une conversation en face-à-face pourra désamorcer un conflit naissant. À l'inverse, certaines réunions pourraient gagner à n'être qu'un e-mail, si vous aviez suffisamment confiance dans le fait que les personnes vident leur boîte de réception régulièrement (passez-leur ce livre !).

Les critères à prendre en compte pour aider au choix de l'outil sont les suivants :

- Ai-je besoin d'échange ou de partage d'informations ?
- Ai-je besoin d'une réponse rapidement (dans la minute, dans l'heure, dans la journée, ou plus tard) ?
- Combien d'interlocuteurs sont impliqués, activement ou passivement ?

Le tableau suivant peut vous aider à y voir plus clair sur le meilleur outil pour chaque type de communication.

	Échange	Partage	Temps de réponse	Interlocuteurs actifs multiples	Interlocuteurs passifs multiples
E-mail	Non	Oui	- Pas de réponse immédiate - De 2 à 4 h au moins	Oui	Avec parcimonie
Téléphone	Oui	Non (oui si sujet délicat)	En temps réel	Oui (conf'call)	Non
Conversation face-à-face	Oui	Oui	En temps réel	Oui	Non
RSE	Oui	Oui	- Pas de réponse immédiate - Suivant votre fréquence de consultation	Non	Oui
Messagerie instantanée	Oui	Mouif…	En temps réel (si vous êtes connecté)	Oui	Non
Listes « à voir avec »	Oui	Oui	En temps réel (quand vous êtes en face)	Oui	Non
Réunions de synchronisation	Non	Oui	En temps réel (quand elles ont lieu)	Oui	Non

Téléphone, visioconférences et face-à-face

Tout ce qui demande une réponse urgente (i.e. dans l'heure) doit utiliser un moyen synchrone, c'est-à-dire qui autorise une interaction en temps réel. Le téléphone est un excellent outil, le face-à-face aussi, et éventuellement (mais en dernier ressort), la messagerie instantanée ou le SMS si les précédents sont impossibles à utiliser.

Les deux principaux freins à l'utilisation du téléphone en entreprise sont pour une part le confort de l'expéditeur, qui se sent plus à l'aise à l'idée de rédiger un e-mail, et d'autre part parce que le téléphone est perçu comme une interruption (ce qu'il est) et qu'on ne veut pas déranger.

Il est amusant de constater que, la plupart des gens étant de toute façon avertis en temps réel de l'arrivée d'un e-mail (car, n'ayant pas lu ce livre, ils ont laissé leurs notifications activées), le simple fait de cliquer sur *Envoyer* revient à déranger la personne à l'autre bout… Mais passons.

Si vous avez besoin d'échanger avec quelqu'un sur un sujet précis, privilégiez le téléphone ou la conversation en direct (même en visioconférence). Si vous avez besoin d'échanger avec plusieurs personnes, pensez visioconférence (avec caméras allumées !) ou réunion… en prenant bien soin de réfléchir à la pertinence de chaque présence.

Si vous ne deviez retenir qu'un frein à l'utilisation de l'e-mail, c'est celui de la discussion conflictuelle (malgré le paragraphe sur la Communication Empathique). N'essayez jamais de résoudre un conflit par e-mail. Jamais. Point. La résolution de conflit met en jeu beaucoup d'éléments, dont trop sont

absents d'un échange écrit (le non verbal, le para-verbal, la possibilité de correction, l'écoute, etc.[30]), qu'aucun « émoticone » ne remplacera jamais. Utiliser l'e-mail, ou la messagerie instantanée, en substitut d'une conversation difficile par téléphone ou en face-à-face ne fera qu'empirer les choses.

Le réseau social entreprise

Certaines entreprises ont fait le choix de mettre en place un réseau social interne, dans le but de partager l'information et constituer une base de connaissances partagée, et parfois dans l'espoir de faire baisser le nombre d'e-mails échangés entre collègues.

Le plus souvent, le but est atteint et l'espoir déçu, car la messagerie et le mail sont deux outils distincts, non équivalents. *Atos* a fait couler pas mal d'encre en 2011 en annonçant passer au « zero e-mail » interne, la société a depuis tempéré son discours (les e-mails ont été réduits de 60 %, mais sont toujours bien présents à ce jour).

En fait, la messagerie instantanée est uniquement la solution aux conversations par e-mail (ce qui est déjà pas mal, j'en conviens), c'est-à-dire aux échanges rapides sur un sujet donné. Mon retour d'expérience actuel est qu'une messagerie de réseau social ne remplace pas les e-mails internes.

Souvent, un échange finira par un : « *Tu peux me résumer ça par mail ?* » Souvent encore, les gens ne vont pas spontanément sur le RSE, mais cochent la case qui les averti

30. L. Marulanda-Carter, Thomas W. Jackson, « Effects of e-mail addiction and interruption on employees », Journal of Systems and Information Technology*, vol. 14, pp.82-94, 2012.*

que quelqu'un les a mentionnés… par la réception d'un e-mail.

Du point de vue de la communication, loin de se cantonner à un *chat* professionnel, un RSE bien conçu peut remplacer avantageusement les e-mails dans les cas suivants :

- Constitution ou communication de *to-do* listes communes sur des projets d'équipe (en ligne et visibles de toutes les personnes concernées, modifiées et synchronisées en temps réel), plutôt que d'envoyer un e-mail à toute l'équipe avec les actions pour chacun (ou pire un par personne avec chacun ses actions, sans visibilité sur le travail des autres).
- Archivages (plus besoin d'envoyer un e-mail avec toutes les pièces que chacun perd un temps précieux à classer comme il l'entend de son côté ; là tout est toujours au même endroit et chaque modification est reflétée en temps réel).
- Organisation de réunions (fini les échanges interminables de disponibilités et le temps perdu à vérifier les siennes en regard).
- Partage d'informations descendantes au niveau de l'entreprise (typiquement, les annonces de la direction), qui évite l'e-mailing de masse.
- La gestion de projet (étapes, avancement, point d'équipe, etc.).

Le bémol que l'on peut faire concerne l'intégration de ce nouvel outil parmi la myriade d'outils existants, qui risque de passer à la trappe de celles et ceux qui estiment en avoir trop. Au management et aux services RH de peaufiner leur approche et l'accompagnement des collaborateurs.

La messagerie instantanée

La messagerie instantanée n'est pas nécessairement liée au réseau social et de nombreux logiciels se disputent ce marché en pleine croissance. Si la chose existe depuis plusieurs décennies, notamment sous forme « *IRC*[31] », elle offre l'avantage d'une conversation souvent synchrone mais sans obligation, qui dispense des formules et signatures pour aller droit à l'essentiel. Le souci dans ce cas-là est davantage, par la suite, de se rappeler sur quel média a eu l'échange si l'on souhaite en retrouver la teneur.

L'intérêt de la messagerie instantanée est donc qu'elle est censée permettre une interaction en temps réel, synchrone, chaque membre de l'entreprise étant supposé connecté à cette messagerie. L'inconvénient évident est qu'une connexion permanente est problématique, puisqu'alors on retrouve les problèmes liés aux interruptions et la perte de productivité immédiate afférente.

De nombreux professionnels m'ont avoué se mettre généralement sur *away* pour ne pas recevoir les notifications en temps réel et éviter ainsi les interruptions intempestives ; ils sont alors avertis par e-mail qu'on leur a écrit. Cela tue un peu l'intérêt du chat, j'en conviens.

Une bonne pratique dans ce cas peut consister à se mettre *away* lorsque l'on souhaite travailler sur un dossier de fond et rester disponible le reste du temps pour les conversations (qui, rappelons-le, ne devraient pas se tenir par mail).

---

31. IRC pour Internet Relay Chat*, désigne un des premiers protocoles de messagerie instantanée reposant sur Internet. Le logiciel Slack, très populaire actuellement, en a tiré beaucoup de ses fonctions (canaux, bots, etc.).*

Les listes « À voir avec »

Plutôt que d'évoquer certains sujets par e-mail et partir dans des échanges sans fin, ou d'inonder certaines personnes régulièrement au cours de la journée, il peut être utile de créer une liste « À voir avec », qui rassemblera tous les sujets que vous souhaitez aborder avec la personne la prochaine fois que vous la verrez. Ces listes peuvent être nominatives, dans le cas où le volume de sujets à évoquer le demande, ou génériques sinon.

Dans le cas d'une liste générique, « À voir avec », vous pouvez placer dessus tous les points que vous souhaitez aborder, en les séparant idéalement par personne ou équipe s'il y a lieu.

Dans le cas où vous avez de nombreux points à aborder avec une personne précise, ou bien si vous avez un nombre d'interactions récurrentes important avec cette personne (typiquement les n ± 1), il vaut mieux créer une seule liste destinée à cette personne. Ainsi, lors de la prochaine interaction, il vous suffit de sortir cette liste et d'aborder tout ce qui s'y trouve.

Non seulement vous n'inondez plus la personne en question d'e-mails dès que vous pensez à quelque chose à voir avec, mais en plus vous serez beaucoup plus complet dans votre discussion car cette liste se constituera au fil de l'eau au cours de la semaine ou de la journée.

J'affectionnais particulièrement les listes « équipe » lorsque je travaillais dans la production cinéma, car j'y notais durant la journée tous les points que je souhaitais voir avec l'équipe machino (par exemple) dès que je pensais à un sujet à abor-

der avec eux. Lors de la réunion quotidienne du lendemain matin, j'avais simplement à sortir ma liste.

Dans le même ordre d'idée, un client dont la société a connu une progression très forte à une période a décidé d'être en contact direct avec 23 collaborateurs au lieu de ses 4 lieutenants habituels ; il s'est constitué 23 listes, une par personne, avec d'un côté ce qu'il souhaitait aborder comme sujet et de l'autre ce dont il était en attente de la part de la personne. Une fois la situation devenue plus gérable pour lui, il est revenu à ses 4 listes de départ.

Ces listes vous dispenseront d'un grand nombre d'e-mails qui seraient restés sans réponse et auraient même pu contribuer à submerger les destinataires. N'hésitez pas à en faire usage.

Les réunions de synchronisation

Vous avez peut-être déjà vu passer ce dessin humoristique sur les réseaux, qui représente une cocarde sur laquelle est écrit : « J'ai survécu à une réunion qui aurait dû être un e-mail ». Si la réunionnite est un vrai fléau en entreprise, à peu près du même niveau que la surcharge d'e-mails, il n'en demeure pas moins que, parfois, certains mails mériteraient d'être plus rapidement traités en réunion.

Bien entendu, il ne s'agit pas ici de créer une réunion exprès, mais simplement de prévoir sur une liste tous les sujets que l'on souhaite aborder en réunion plutôt que d'envoyer un e-mail sur chaque et démarrer plusieurs fils de conversation moins productifs qui auront d'autant moins de chance d'être traités qu'ils sont nombreux.

L'idée ici est simplement de faire, tous les jours, un point de synchronisation avec les différentes personnes de l'équipe pour rapidement évoquer les avancées et points à voir, échanger sur les éléments en attente de la part des uns et des autres, plutôt que d'en faire des e-mails.

Vous aurez avantage à tenir ces réunions-là en mode *1-minute round* ou *standup*, afin d'être enclin à en limiter la durée. Ces réunions doivent être extrêmement courtes, car il s'agit simplement de faire un état des lieux des projets en cours et de l'activité de chacun, pas d'expliquer pourquoi la situation est telle qu'elle est. Chacun vient avec sa liste de projets et mentionne uniquement une avancée si elle a eu lieu. Le manager ou toute personne qui souhaite en savoir davantage peut ensuite inscrire sur sa liste « À voir avec » le point qu'il souhaite éclaircir avec la personne, lorsque l'occasion se présentera.

Épilogue

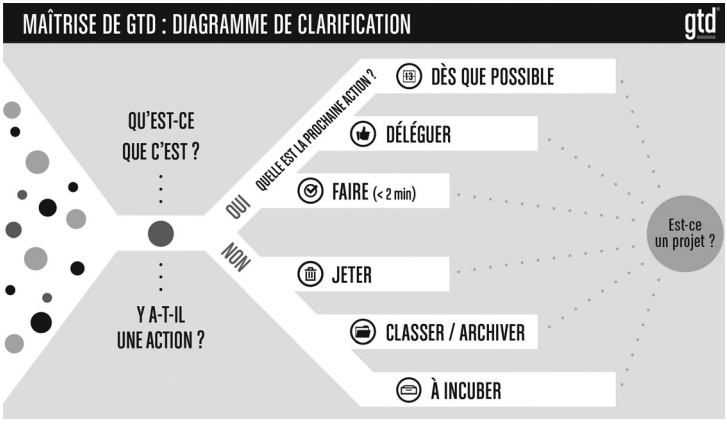
Vous avez lu ce livre, et j'espère que vous avez pu mettre ses conseils en pratique. Si tout s'est passé correctement, vous n'avez pas été interrompu dans l'heure qui vient de s'écouler. Du moins, pas par vos e-mails.

Comment était-ce ? Avez-vous ressenti un mieux ? Sur une échelle de 1 à 10, combien vous donnez-vous en termes de productivité ? Vous êtes-vous demandé parfois si quelqu'un vous avait envoyé quelque chose ? Avez-vous profité du fait d'avoir votre logiciel ouvert lors de la lecture pour, par intermittence, relever vos e-mails ?

Tout ou partie de cela peut être vrai. Le retour d'expérience de la part des personnes qui ont joué le jeu jusqu'au bout est généralement un grand sentiment de productivité, et d'efficacité tranquille, durant cette heure de travail. Votre attention est la condition *sine qua non* de votre capacité à exprimer votre valeur ajoutée, ce qui vous différencie, là où vous êtes le ou la meilleur-e. Protégez ce bien, il est l'un de vos atouts les plus précieux.

Fiches pratiques

Vous trouverez ci-après le résumé des actions à entreprendre pour faciliter la gestion de vos mails. À garder à portée de main et à partager !



Pour rappel, le schéma de David Allen

À l'envoi

Avant toute chose

- L'email est-il bien le moyen d'avoir un impact maximum avec un minimum d'effort sur ce sujet ?

Si non : prendre le téléphone, aller voir la personne, organiser une réunion, envoyer un message instantané, etc.

Si oui, posez-vous les questions ci-après.

Sujet

- Est-ce que je sais ce que j'attends de la personne et ce dont je veux parler ?
- Comment puis-je le lui faire comprendre d'un seul coup d'œil dès le sujet ?

Champs À et CC (et BCC)

- Champ À : ai-je bien mis toutes les personnes qui ont à agir suite à mon email ?
- Champ CC : toutes les personnes de ce champ m'ont-elles explicitement demandé à être informées de ce sujet ?

- Champ BCC : est-il vraiment utile d'y mettre cette personne, ou bien un « suivi » suffit-il ?

Rédaction brève et concise

- De quoi ai-je besoin de la part du ou des destinataires ?
- Ai-je bien mis cela au début de l'email ?
- Quelles sont les grandes lignes de contexte indispensables à partager ?
- Ces détails sont-ils vraiment indispensables à la bonne compréhension de ce dont j'ai besoin ?
- Ne suis-je pas en train d'essayer de penser à la place de mon destinataire ou d'interpréter ses pensées ?

Pièces jointes

- Vaut-il mieux envoyer la pièce dans l'email ou bien un lien vers un fichier partagé serait-il plus approprié ?

Signature

- Mon interlocuteur connaît-il ma politique de réponse/communication par email ?
- Dois-je/puis-je la préciser en signature ?

Si je recevais cet email, comprendrais-je immédiatement ?

- De quoi il parle et ce qu'on attend de moi rien qu'à la lecture du sujet ?
- Quelles actions précises sont attendues de ma part dès les premières lignes ?
- Les éléments de contexte sans avoir besoin d'autres précisions ?

À la réception

Avant toute chose

- Est-ce bien le moment de relever mes emails ?
  - Si non : retourner à ce que j'étais en train de faire.
  - Si oui, posez-vous les questions ci-après.

Vidage/triage de la boîte de réception (au moins 2 fois par jour)

- Y a-t-il une action pour moi dans ce message ?
  - Si oui, puis-je la faire en moins de 2 minutes ? Alors, faire immédiatement.
  - Si non, quelqu'un peut-il faire cela à ma place ? Alors, déléguer.
  - Si non, sur quelle liste puis-je reporter cette ou ces actions de façon à les faire quand le moment sera venu ?
- S'il n'y a pas d'action pour moi dans ce message :
  - Le message a-t-il une quelconque pertinence pour moi ?
  - Si non, contient-il quelque chose dont j'aimerais me rappeler plus tard pour m'en occuper éventuellement ? Alors, le conserver dans un dossier « un jour, peut-être » spécifique.
  - Si non, dois-je tout de même le conserver ? Alors, archiver.

Règles de redirection

- Ai-je besoin d'une règle pour rediriger les emails de cette personne dans un dossier spécial ?
- Si oui, ai-je bien mis en place toutes les règles de redirection qui permettent d'envoyer automatiquement un email (de préférence en le marquant comme lu) dans un dossier secondaire ? (interlocuteurs très spécifiques, listes de diffusion, messages automatiques…).

Message d'absence

- Mon message indique-t-il ma date de retour et ma politique de consultation des emails durant mon absence ?
- Ai-je pris soin d'indiquer qui contacter en cas d'urgence et comment ? (de préférence avec un numéro de téléphone et non un email).

Règle de trois

- Ai-je eu plus de 3 échanges avec mon interlocuteur sans qu'une décision claire ne soit prise ?
- Si oui, il serait bon de considérer un autre moyen de communication.

L'email en équipe

Accords

- Avons-nous décidé d'un temps de réponse entre nous pour nos communications par email ?
- Avons-nous explicitement indiqué quoi faire si notre besoin est plus urgent ?
- Avons-nous clairement défini une politique autour de qui mettre en À, en CC et en BCC ?

Codes sujets

- Y a-t-il des codes ou acronymes pour les actions courantes qui nous permettraient d'indiquer directement dans le sujet ce qui est attendu ?
- Avons-nous partagé ces codes et acronymes à toutes les personnes susceptibles d'y être confrontées ?

Cas particulier : le tandem responsable/assistant

- Le périmètre d'intervention de l'assistance dans la gestion des emails du responsable a-t-il été clairement discuté et défini ?

- Y a-t-il besoin de dossiers spéciaux pour certains sujets ou correspondants du responsable ?

Note : la boîte de sortie du responsable est souvent la boîte de réception de l'assistance.

Bibliographie

« An Integrated model of cognitive control in task switching », Altmann E. M., Gray, W. D., *Psychological Review*, Vol 115(3), pp. 602-639, 2008.

Brainchains, Compernolle T., Compublications, 2014.

« Effects of e-mail addiction and interruption on employees », Marulanda-Carter L., Thomas W. Jackson, *Journal of Systems and Information Technology*, vol. 14, pp.82-94, 2012.

« Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching », Rubinstein J. S., Meyer D. E., Evans J. E., *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, August 27(4), pp. 763-797, 2001.

« How stress affects your health », American Psychological Association, http://www.apa.org/helpcenter/stress.aspx Accessed Feb. 12, 2016.

« Remaining afloat amid e-mail deluge », Bilton N., *International New York Times*, Janvier 2014, p. 14.

S'organiser pour réussir, Allen D., Alisio, 2015.

« Task switching and the measurement of "switch costs" », Wylie G., Allport A., *Psychological Research*, Volume 63, Issue 3-4. pp. 212-233, 2000.

« The cost of a voluntary task switch », Arrington C. M., Logan G., *Psychological Science,* vol. 15 n° 9, pp. 610-615, 2004.

« The cost of e-mail within organizations », Jackson T. et al, *Strategies for eCommerce success*, 2002, p. 307.

« The effects of interruption on task performance, annoyance and anxiety in the user interface », Brian P. Bailey et al, *Proceedings of Interact 2001*, vol. 1. Citeseer.

« Understanding e-mail interaction increases organizational productivity », Jackson T. et al, *Communication of the ACM*, 46 (2003), pp. 80-84.

Romain BISSERET a occupé tout au long de sa carrière, et parfois simultanément, de multiples fonctions dans divers domaines, comme administrateur système, comédien, directeur de production, chef d'entreprise... Il s'est formé à de nombres méthodes afin de mener de front ses diverses activités tout en préservant sa vie sociale.

Expert en productivité personnelle, il est le fondateur de la société de coaching et formation professionnelle In Excelsis, et intervient sur cette thématique comme consultant, coach, formateur et conférencier.

Il propose des actions concrètes pour reprendre le contrôle et la perspective sur l'ensemble de nos engagements professionnels et personnels, dans l'objectif d'atteindre une productivité sans stress.

Romain Bisseret est l'unique Master Trainer GTD (méthode Getting Things Done, de David Allen) certifié de France, et l'un des 10 GTD Executive Coach dans le monde. Il a eu l'honneur et le privilège d'être coaché par David Allen durant son processus de certification.

Contact : romain@inxl.fr

Prépresse : GERESO Édition 2017

Achevé d'imprimer par La Manufacture - 52200 Langres en octobre 2017
N° d'impression : - Dépôt légal : Octobre 2017 - *Imprimé en France*

Romain Bisseret

GERESO ÉDITION

60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails

70 % des mails professionnels sont ouverts dans les 6 secondes suivant leur réception, et 85 % durant les 2 premières minutes ; 73 % de tous ces mails ne concernent même pas directement l'activité du destinataire !

En soi, le courriel est un outil formidable, mais qui est trop souvent mal utilisé. Nous en écrivons et recevons tant par jour qu'il nous semble évident que nous les maîtrisons.

Et pourtant, en l'état actuel, le mail est la cause principale de la connexion permanente, des tentatives de multitâche, et la source d'un niveau de stress faible, mais continu et donc dangereux.

Voici la raison d'être de cet ouvrage : vous donner rapidement les outils permettant de canaliser le flux incessant d'informations qui vous parviennent par mail, pour les gérer efficacement et sans stress, atteindre la fameuse « inbox zéro », et y rester.

Ce livre a été conçu pour apporter des réponses pratiques, vous gagnerez donc beaucoup à le lire devant votre boîte mail !

Romain Bisseret a occupé de multiples fonctions dans divers domaines, comme administrateur système, comédien, directeur de production, chef d'entreprise… Il accompagne aujourd'hui les dirigeants et collaborateurs vers une productivité sans stress.

« Rapide, efficace, pratique et facile à mettre en œuvre. »
Jonathan Piarrat
Responsable développement RH chez *Aramis Auto*

« Des solutions efficaces et très opérationnelles pour régler ce vrai sujet des mails en entreprise. »
Yves Le Savéant
Directeur de la gestion de l'antenne chez *M6*